

Hemtentamen Organisation (VG)

Del 1 Ledarrekrytering.

Inledning

Det finns fler teorier och tankar kring ledarskap och rekrytering. Jag kommer ta upp några av dessa som anses relevanta för diskussionen kring valet av ledare, samt saker som Sara bör ta i beaktning i urvalsprocessen. För Saras del finns det flera saker kring rekrytering hon bör tänka på. Smith (1991, Forslund 2013, S 172) påpekar att det bör göras en grundlig analys av kraven som ställs på den person som ska anställas allt från fysik till hobby och personlighet.

Alternativen som finns är att antingen att ge befordran till någon inom företaget eller att söka kandidater utanför. Som Forslund (2013, S 172) tar upp kan det bli en dyr historia om rekryteringen inte görs på rätt sätt både för företaget och för medarbetarna. Nedan beskrivs för och nackdelar med de olika sökanden och samt påverkan de kan få på företaget. Avslutningsvis kommer en mer genomgående analys att göras.

Kalle Anderfors beskrivs som en person som är väldigt mån om vad andra tycker och tänker. Relationerna han har med sina egna chefer och de som är underordnade honom är av stor vikt. Att lägga så mycket vikt vid relationer kan var både positivt och negativt för en chef. Min tolkning av detta genom Blake och Moutons (1964/1985) "Ledarraster", att en chef som lägger för stor vikt vid "omtänksamhet" eller relationer" blir till slut en "Country- Club manager" (Forslund 2013, S278) alltså någon som mer ser arbete som en festlig tillställning än fokuserar på arbetsuppgifterna. Detta kan bli problematiskt om en chef blir för nära sin arbetar och Kalle inte kan få ut den prestationen som behövs kan detta leda till problem för företaget i helhet. Det finns självklart positiva aspekter av att bry sig om sina anställda. Som att närmare relation kan visa på extra stöd hos medarbetarna och får dessa större inflytande och får uppskattning kan detta göra att det presterar bättre i sin tur (Forslund 2013, S 280)

Birgitta Sturén är i princip Kalles motsats då relationer inte är ett fokus över huvud taget, allt handlar om arbetsuppgiften och att den utförs på bästa sätt. Fiedlers (1967) säger att om arbetet är tydligt och strukturerat kan medarbetar fortfarande uppfatta personen som en bra ledare på grund av det är rimlig beslut och detta kan vara viktigare än relationerna i sig (Forslund, 2013 S284). Min tolkning av detta är att Birgitta verkar vara en talang inom sitt eget fält men med detta sagt får man bilden av att hon endast är intresserad av att vara chef på grund av att hon då kan välja vilka projekt hon ska kunna medverka i. Det sägs att hon gör detta väl, vilket säkert är sant men frågan är om detta skulle kunna hämma andra i hennes grupper från att utvecklas. Skulle hon sedan få en ännu högre tjänst finns det stor risk att det hon försummar nu och finner ointressant så som handledning och utvecklingen av sina anställda bara kommer att öka. Samtidigt så gör hon antagligen är väldigt bra jobb därför är hon fortfarande kvar men tveksamt om det skulle fungera högre upp i organisationen då arbetet ofta blir mer fokuserat på relationer än själva uppgifterna vilken verkar varar Birgittas starka sida.

Roger Jonsson, enligt Smith (1991) och hans teori kring rekrytering finns det en fördel med att undersöka hemförhållande. I fall att någon är gift kan detta vara en fördel i och med att det inte bör vara ute och "ränna" på nätterna. Detta stämmer dock inte in på Roger om man ska tro det Sara fått fram genom intervjuer på arbetsplatsen. Då detta lätt skulle kunna ses som att personen i fråga inte är lojal eller ärlig detta skulle kunna ses som en motsats till det Transformativa ledarskapet då ett en av processerna är att ledaren agerar etiskt och moraliskt (Bass, Avolio 1994, Forslund 2013, S 287). Självklart måste individerna få ha ett privatliv men om det som i detta fall involverar lösa förbindelser med flera på arbetsplatsen kan det leda till onödiga konflikter. Vilket i sin tur kan leda till sämre motivation och prestation på arbetsplatsen detta är min egentolkning av vad en sådan situation skulle kunna leda till. Detta grundat i empiriska erfarenheter på tidigare arbetsplatser. Men vad man inte ska glömma med Roger är att han är extremt ambitiös, man får känslan av att han skulle kunna gå över lik för att komma dit han vill. Denna stora motivation skulle kunna smitta av sig på medarbetarna och underordnande (Forslund 2013, S 287). Något annat som man kan säga om Roger är att han är en auktoritärledare och detta har visat sig i vissa fall vara mer effektivt i beslutsfattande och i sin tur spara tid vilket kan vara ge positiva effekter för företaget (Forslund 2013, S 276).

Analys

Som jag tog upp i inledningen är det av stor vikt att vem man rekryterar till vilken tjänst. Jag tror att i detta fall då Sara bör göra en tydlig arbetsbeskrivning fundera över vilka kännetecken personen ska ha för den här rollen. Hur arbetet kommer att se ut.

Då dessa tre har både styrkor och svagheter är svagheter för stora och därför ser jag ingen av dess som lämpliga. Kalle har sina styrka i sin omtänksamhet men detta leder till konflikträdsla, Birgitta bör antagligen inte vara chef utan snarare expert på hennes område för att företaget skall få ut mest av hennes kunskap. Roger är en extremt auktoritär ledare med stor motivation men hans ledarstil hämmar antagligen utveckling i företaget. Av dessa anledningar anser jag inte att någon av dessa är lämpliga för tjänsten. Därför bör Sara vidga sina vyer och ta in fler kandidater för att få någon som faktiskt passar i rollen. Det kan bli dyrt och har företaget inte råd om de måste välja någon av de här kandidaterna skulle Kalle vara att föredra och jag grundar det på mina tankar kring det Forslund (2013 s282-283) skriver om Hersey och Blanchard teorier, om Kalle skulle kunna övervinna eller i alla fall bearbeta sin rädsla av att inte vara omtyckt och rädslan kring konflikter skulle han kunna vara en kandidat. I och med att han verkar vara väldigt lojal till företaget ha arbetat där länge och en bra kontakt med de anställda. Frågan är dock hur djupt rotat den här rädslan är i hans personlighet? Tanken som uppkommer är om han skulle få ytterligare utbildning inom ledarskap kanske detta skulle kunna uppnås. Men det låter ju å andra sidan som att alla chefer på detta företag skall behöva utbildning och striktare riktlinjer över sitt eget arbete.

Del 2 Muggen

Företaget Muggen har funnits sedan 1925 har stor kunskap inom sitt område och flera av de anställda har arbetat på företaget länge. Forslund (2013, S 107) Säger att äldre organisationer ofta blir ”stela” jag tolkar detta som att något som funnits så länge säkert har mycket rutiner saker går på vana och det finns stor beteendeformalisering (Forslund 2013, S 107) det invanda rollerna är satta och det kommer att vara svåra att ändra på. Flertalet av dessa saker är typiska för Minzbergs Maskingbyråkrati (Forslund 2013, S 107). Jag ser det som ett stort oljefartyg en tydlig kapten med tydliga underordnande alla vet vad som ska göras. Samtidigt ska en förändring ske kan de påverka alla från lastrummet till styrman. Av denna anledning är det viktigt att de förändringar som ska ske kommuniceras till alla på båten eller företaget. För ska du ändra kurs behöver man ha med sig alla från styrman till de i maskin rummet annars kommer man inte komma någon vart.

Detta kommer vara detsamma för Muggen ska dom klara av att förnya organisation och skapa vinster måste större delen av personalen finnas med på ”båten” annars kommer dom inte att lyckas. Detta kan dock bli svårt i och med att den tidigare inställning att allt ska fortsätta som det alltid gjort. Även om Vd nu ändrar sig finns det en stor risk att en del av mellancheferna inte ändrat sin inställning. Forslund (2013, S 312) tar upp ett av problem som jag tror kommer uppstå i detta fall också vilket är att mellancheferna kommer att känna sig som marionetter om det inte får vara med att påverka hur den ”nya” organisationen kommer utformas. Detta tror jag också kommer få en stor inverkan överlag för att öka motivation hos de anställda kan inte en decentralisering men ett mer demokratiskt beslutsfattande och att alla kan få vara med och ge förslag att de får mer inflytande (Forslund 2013, S 189).

Förändring

Så hur ska man förändra en stelbent organisation med strikta rutiner och med många som inte är intresserade av förändring? Analysen kommer grunda sig i Lewins tre stegsmodell av processförändring (Forslund 2013, S 329) och detta är hur jag skulle använda delar av den för Muggen. Första steget handlar om att förbereda därför skulle jag vilja att Vd:n som ett första steg börjar kommunicera med alla i företaget kallar ett stort möte och förklarar situationen. Att de har halkat efter i vad kunderna vill ha på grund av att de inte hängt med i trenderna. Samt säga att inom varje avdelning kommer det ske möten med förslag på förbättringar och utvecklingar försöka få de anställda motiverade genom att involvera alla i projektet för att Muggen ska blir framgångsrikt igen och det tråkiga är att hjälps vi inte alla åt att lösa dessa problem kommer inte Muggen finnas kvar. Detta inte som ett hot men som ett konstaterande. Det jag vill eftersträva är vad effekten av Hawthornstudien (Forslund 2013, S 189) kom fram till att ge all anställda uppmärksamhet med förhoppning få ett positivt resultat. Att göra dem delaktiga så det inte känner att denna förändring blir negativ utan skapa samhörighet, som är ett av McClelland grundläggande motivations behov (Forslund 2013, S 179).

Steg 2 handlar om att alla i organisation ska ta till sig de nya. Till en början när man bara studerar Muggen är organisation väldigt hieratisk och inte speciellt nytänkande. Behovet av att skapa en miljö mer lateral länkar inom företaget att skapa möjligheter för nytänkande och utveckling i hela organisationen. I detta fall kommer fokus ligga på samverkansmekanismer (Forslund 2013, S 98). Tanken bakom detta är att i och med att alla avdelningar på ett eller

annat sätt är beroende av varandra liksom på båten. Fungerar inte motorn kan vi inte ta oss någonstans oberoende av kaptenen säger.

Med hjälp av denna idé kommer det skapas en marknadsgruppering (Forslund 2013, S 95) av de fyra olika avdelningarna Inköp, Försäljning, utveckling och produktion. För att öka kommunikation och förståelse emellan de olika avdelningarna och om det nu ska utvecklas ny produkter behöver detta tas fram i samband med försäljning som vet vad kunden vill ha, de andra avdelningarna bidrar med kunskap om vad som är möjligt och tar hänsyn till arbetsbelastning samt vilka inköp som måste göras.

Forslund (2013, S 121) skriver om nätverk och processtankar som kan användas för att öka flexibiliteten i en maskinbyråkrati. De centrala idéerna kring det hela är att man ser på in-put och out-put. Vad vi tar in i organisationen som sedan omvandlas till något värdefullt för kunden. Att man inte ska tänka på höjden utan mer vertikalt och detta gör man genom att föra in kunden i ekvationen. Som jag tidigare nämnt genom att starta en arbetsgrupp kan vi nu få in mer feedback från kunden för att sedan utnyttja detta i processen företaget har för att skapa nya produkter som kunden vill ha. Men utan att någon del av organisationen bli lidande eller utanför.

Då det sedan innan finns stor kunskap om produktion är det viktigt att detta tas till vara på som de chefer som arbetat inom produktion tidigare kommunicera med de som arbetar på golvet tidigare, undersökningar visar att det är positivt med arbetsrotation (Forslund 2013, S 107) och detta skulle cheferna kunna ta upp med de anställda som ett alternativ eller om de har andra egna förslag på hur det kan förbättra i sitt eget arbete för att minska förslitningsskador både i kropp och själ.

Förankring

Steg tre handlar om förankringen av ”förändringen” och för att detta ska ske måste initiativet komma ifrån Vd:n han måste blir en större del av företaget. Att han syns så lite på företaget är inget positivt, gruppen som skapas ska visserligen vara självgående men de kommer att behöva hans stöd för att lyckas samt att han och de andra cheferna diskutera målen och visionerna för Muggen att alla är delaktiga har visat sig positivt och de gör att det är lättare för alla i organisation att veta att de har ett gemensamt mål (Forslund 2013, S 40).

Är det så att Vd inte är intresserad av att bli mer delaktigt och leda företaget måste han anställa någon som vill och kan det. Ett case Forslund (2013 S 296) tar upp är företaget Fresh som utnyttjar två Vd:ar. Detta kanske kan vara en passande lösning för Muggen också att den nuvarande kan sitta på sitt kontor och den ny kan sköta driften och kontakten med de inre delarna av företaget. Men som slutsats kan man säga att detta inte kommer bli lätt men ett steg i taget. De första blir att Vd:n om han nu verkligen vill förändra att börja med sig själv eller anställa någon som hjälper honom att leda. Det kommer att ta tid men ökad kommunikation emellan avdelningarna och att lyssna på sin kunder och vad konkurrenterna gör så att man inte hamnar ur fas igen kommer vara en bra början. Så kanske vi kan ändra kursen på fartyget.