

Hemtentamen

Organisation och ledning

Ten1, 4 hp
FOA134

Uppgift 1 – Ledarrekrytering på SPL Mekaniska AB

Kalle Anderfors: Kalle uppmuntrar samarbeten och gör allt för att bidra till en god stämning på arbetsplatsen. Kalle kan klassas som den ”demokratiska ledaren” som enligt Forslund (2013, s276) utgår ifrån en decentraliserad beslutsfattning, och som genom experiment framkommit som en effektiv ledarstil. Decentralisering kan ha många positiva effekter bland medarbetare och för organisationen, så som ökad motivation och bättre beslutsfattning (Forslund 2013, s99). Jag tror därför att Kalles befordran skulle bidra till att detta utvecklas till en högre grad inom organisationen till det bättre. Att någon drivs av att upprätthålla nära relationer kan tyda på att man domineras av ett samhörighetsbehov (Forslund 2013, s179). Vilket jag anser kan appliceras direkt på Kalles ledarstil då han ständigt strävar mot goda relationer både på och utanför arbetsplatsen. Detta kan ha många fördelar ur ett ledarperspektiv, forskning visar att många gånger så bygger vägen till framgång på förmågan att utveckla och underhålla personliga nätverk och relationer (Forslund 2013, s300). Kalle vill dock ha en familjär anda på arbetsplatsen till den grad att han inte ställer krav på sina underordnade för att undvika konflikter. Det tyder på att han är till en hög grad relationsorienterad, vilket kan sammankopplas med samhörighetsbehovet, och till en låg grad uppgiftsorienterad. Vilket innebär att man betonar relationer framför uppgifter (Forslund 2013, s277). Jag tror därför att han genom sina goda relationer med medarbetare kommer skapa bra stämning och ett högt förtroende på jobbet. Men ledarskapet kommer att bli ineffektivt om han inte ställer krav på sina medarbetare. Även om han i dagsläget är nöjd med sina underordnades prestationer så kommer det med största sannolikhet någon gång i framtiden uppstå situationer då det krävs att Kalle ställer krav. Forslund (2013, s 284) menar att personalen inte tar illa upp om en ledare som är relationsorienterad betonar uppgifterna då de antagligen har ett högt förtroende för denne. Med tanke på Kalles goda relationer så kan man anta att detta hade varit fallet då han har ett rykte om sig att vilja företagets bästa och hjälpa sina medarbetare för att uppnå sina mål.

Birgitta Sturén: Om Kalle representerar samhörighetsbehovet så kan man vidare anta att Birgitta har ett starkt prestationsbehov. Det innebär att det är viktigt att prestera och vara duktig på något (Forslund, 179). Detta har antagligen bidragit till att Birgitta har blivit väldigt skicklig inom sitt område och har därför avancerat inom företaget. Men jag anser att hon är ett praktexempel på att man som Forslund (2013, s298) säger att man inte automatiskt blir en bra ledare för att man är specialist. Det är ett problem som inte är allt för ovanligt när en ”specialist” inom ett område blir befördrad till en högre position. Där det förväntas att denne ska arbeta med helheten, men inte har den rätta kompetensen för detta, utan fortsätter att arbeta utifrån sin specialitet vilket leder till ineffektiva ledningsgrupper (Forslund 2013, s313). I rollen som chef ingår det många uppgifter såsom planering, dirigering och budgetering för att nämna några som inte får försummas (Forslund 2013, s269). Som ledare är det dessutom viktigt att motivera sina medarbetare på olika sätt, men då Birgitta hellre tar på sig de svåraste uppgifterna ensam utan att involvera övriga ur arbetslaget, så får de inte heller en chans att utveckla sin kompetens individuellt och i grupp. Något som kan ha en negativ påverkan för företaget och kulturen (Forslund 2013, s167). Jag tror därför det är bättre om Birgitta fortsätter jobba inom sitt område där hon antagligen kan göra större nytta istället för att ta på sig en roll där hon inte är beredd att fullfölja de förväntningar som väntas av henne.

Roger Jonsson: Roger och Kalle är varandras motsatser, Roger kan klassas som vad Forslund (2013, s 276) beskriver som den auktoritära ledaren. Roger styrs av ett tydligt maktbehov, som innebär att man värnar om sitt rykte och position och misskrediterar alla som ifrågasätter denne (Forslund 2013, 179). Man kan då vidare anta att han även är till en hög grad uppgiftsorienterad

och låg grad relationsorienterad. Vilket är en ledarstil som kan bidra till en dålig teamkänsla och oengagerade medarbetare (Forslund 2013, s278). Roger använder sig utav en klar centraliserad styrning där hans underordnade står utan några befogenheter att ta egna beslut som är utöver standardrutiner. Jag antar att de kommer att känna att Roger har lågt förtroende och tillit till dem, vilket kan leda till att de blir omotiverade och får en dålig gruppkänsla och stämning på arbetsplatsen. Det finns dock forskning som stödjer att auktoritär beslutsfattning kan vara att föredra i vissa sammanhang, då det kan spara tid (Forslund 2013, s276). Rogers ledarstil kan därför bli effektiv i vissa situationer. Då Roger som en gift man har affärer med de anställda så kan man anta att hans underordnade kommer att ifrågasätta hans moral. Detta beteende kan anses som ett svagt ledarskap ut ett transformativt ledarskapsperspektiv (Forslund 2013, s287). Jag anser att mycket talar emot att Roger skulle vara ett bra val. T.ex. om jag drar en parallell till den så kallade GLOBE-studien där svenska chefer menar att ett gott ledarskap motverkas av att ledaren är för självcentrerad, statusmedveten och procedurföljande (Forslund 2013, s298). Tre punkter som jag tycker stämmer väl in på Roger.

b)

Av de tre kandidaterna tror jag att Kalle är bäst lämpad då han har lång erfarenhet och är mån om sina medarbetare och företagets bästa. Men vid en befordran kommer Kalle få nya förutsättningar för sin roll som chef. Det kommer att krävas att han ställer krav på sina underordnade som kan leda till att han kommer att hamna i situationer där det uppstår konflikter med övriga chefer och medarbetare. Då det är tydligt att detta är ett steg som inte Kalle är beredd att ta så bör Sara därför inleda en rekryteringsprocess. Arbaugh och Camp (refererad i Forslund 2013, s381) menar att det kan vara bättre att anställa rätt personer från början istället för att försöka ändra på de som redan finns i organisationen. Jag tror att det kan vara att föredra i det här fallet då de alla redan är inarbetade i sina ledarroller. Rekrytering är en kostsam process (Forslund 2013, s172), och det är därför viktigt att Sara noga tänker igenom hur hon ska gå tillväga för att finna rätt person. Till exempel vilken kompetens krävs för tjänsten och vilka övriga kvalitéer ska eftersökas. Enligt Armstrong (refererad i Forslund 2013, s171) ska organisationskulturen vara inriktad på innovation, teamwork och flexibilitet, då det blir allt viktigare att organisationer kan förändra och förnya sig. Jag tror därför att det är viktigt att ha i åtanke hur den nye chefen ska vara för att passa in i företagets kultur och även hur kan denne bidra med utvecklingen i organisationen och kulturen. Det kan bli svårare än det låter då det är svårt att tyda den nuvarande kulturen i företaget med tanke på de olika chefernas styrningssätt. Det framgår dock att organisationen är till en viss del byråkratisk, men man kan anta att de åtminstone har en decentraliserad styrning ifrån högsta ledningen till mellancheferna.

Det betyder att Sara ska genom en genomtänkt rekryteringsstrategi eftersöka en så kallad 9,9 ledare, det vill säga både uppgifts- och relationsorienterad. Denne ska även vara förändringsorienterad vilket Forslund beskriver som den som ska *skapa visioner, acceptera nya idéer, fatta snabba beslut, uppmuntra samverkan och tolerera avvikelser från planen* (2013, s279). Tanken med detta är att den nya chefen ska förutom att vara en person som har rätt kompetens för tjänsten, även ska kunna utveckla goda relationer med sina arbetare och vara drivande till att alla är motiverade och har ett gemensamt mål mot bra resultat och hög arbetsmoral.

Uppgift 2 – Företaget Muggen AB, ett företag på dekis? a)

Muggen AB är en relativt stor organisation som har verkat sedan 1925, och de massproducerar en standardiserad produkt på löpande band. Dessa punkter stämmer väl in på en av Mintzbergs organisationstyper, den så kallade maskinbyråkratin. Maskinbyråkratin kännetecknas som en äldre organisationsform som är storskalig där fokus ligger på effektivitet och massproduktion, som möjliggörs genom bland annat hög grad av beteende formalisering och specialisering av de anställda (Forslund 2013, s106-107). Typiskt för maskinbyråkratin är att den beskrivs som en pyramid där ledningen är i toppen och operativ personal längst ner, det tyder på att fokus är på att tillfredsställa cheferna istället för kunderna (Forslund 2013, s113-114).

VD över Muggen AB är grundarens sonson, och det framkommer att två av företagets fyra avdelningschefer har fått sina positioner genom ”lång och trogen tjänst”. Detta är något som jag tycker stämmer väl in på vad Forslund (2013, 436) beskriver som ett familjeföretag. Familjeföretag är något som man ofta förknippar med mindre organisationer, Forslund menar dock att alla familjeföretag inte är små och gör en jämförelse med IKEA (2013, s436). Forslund beskriver vidare att konflikter lätt kan uppstå i familjeföretag då företagets gamla normer, system och värderingar kan krocka med affärssystemet, vilket leder till sämre fattade beslut (2013, s437). Detta kan appliceras på Muggen AB då Vd:n menar att det är ”hans plikt att bevara släktarvet och ändra så lite som möjligt, i både organisationen och produktionen från hur det såg ut på den gamla goda tiden”.

Mugg AB tillverkar kaffemuggar, dessa tillverkas endast i en modell och färg, och har gjort det under större delen av verksamhetstiden. Förslag om utveckling av nya produkter och marknader har framförts av personalen som jobbar nära kunderna, dock utan framgång då VD menar att ”om dessa koppar dög förr så borde de duga även idag”. Jag tycker detta tyder på en dålig innovationskultur som kan förknippas med en mekanisk struktur, Forslund beskriver den som ”tight, trög och rigid” (2013, s380). Vidare kan detta tänk kopplas till ”en hög pyramid” som förhindrar nytänkande (Forslund 2013, s113).

Alla dessa särdrag har en gemensam nämnare som svårförändliga och är antagligen förklaringen till varför företaget har hamnat i svårigheter. Det har varit viktigare att följa gamla rutiner och normer än att lyssna och följa marknadens utveckling. Företaget uppvisar nu ett dåligt resultat och Vd:n har insett att det är dags för en förändring. Ur ett komplexitetsteoretiskt perspektiv kan man säga att de är vid randen av kaos och mer öppen för förändring, därmed kan det krävas väldigt lite för att åstadkomma stora förändringar (Forslund 2013, s398).

b)

Företagets problem kan sammanfattas som en orsak av föråldrade normer, strukturer och strategier, och dessa kräver alla en förändring/förnyelse för att företaget ska komma på fötter igen.

Då det avgörande beslutet om en förändring kom ifrån Vd:n kan man kalla det för en ”topdown-förändring” (Forslund 2013, s327). Jag anser därför att förändringen även startar där. Detta bör möjliggöras genom att Vd:n och övriga chefer anammar sina roller som ledare. Det vill säga de som ska motivera och inspirera övrig personal (Forslund 2013, s266). Ofta stöter man på problem vid förändringar av organisationer, dessa ska ledarna förebygga genom att använda sig utav Kotter och Schlesingers (refererad i Forslund 2013, s345)) olika metoder. De innebär bland

annat att alla inom organisationen ska vara informrande om vad som händer och varför, och tillsammans vara med och påverka och arbeta fram nya mål och visioner. Tanken är att se en början på decentralisering. Det betyder att beslutsfattandet fördelas ut i organisationen, vilket bland annat leder till ökad motivation och bättre beslutsfattning (Forslund 2013, s99). Forslund (2013, s416) beskriver vidare att personal kan motiveras av nytänkande och omstrukturering vilket kan vara början på resan ifrån den gamla byråkratiska organisationen. Förhoppningsvis är detta fallet för Muggen AB.

Försäljningen har antagligen dalat som en orsak att de inte har följt marknadens utveckling och lyssnat till kundernas behov. En viktig del i förändringen blir därmed att "riva pyramiden". Det innebär ett decentraliserat beslutsfattande där de ska lägga fokus på den operativa personalen som möter kunderna och följaktligen har en bättre insikt om deras förväntningar (Forslund 2013, s115).

För att återigen uppnå lönsamhet kan Mugg AB utgå ifrån två av Ansoffs tillväxtstrategier (refererad i Forslund 2013, s334-335), - **produktutveckling** som innebär att utveckla nya produkter för nuvarande marknader, och **diversifiering** som innebär att utveckla nya produkter för nya marknader.

Vid en expansion av nya produkter och marknader tror jag att en marknadsgruppering kan optimera arbetet. En marknadsgruppering är när alla som arbetar med en produkt eller en viss marknad tillhör samma enhet och alla är väl insatta i hela processen från början till slut (Forslund 2013, s95-96). Det innebär till exempel att säljarna som möter kunderna lättare kan förmedla deras behov till inköparen som kan agera där utefter.

Detta kan kräva att de anställer ny personal med rätt kompetens. Det kan i sin tur leda till att det blir konflikter mellan den gamla personalen och den nya (Forslund 2013, s335). För att förhindra detta ska de använda sig utav interventionsteknik för att gruppen ska utvecklas och bli effektiv (Forslund 2013, s339).

Tanken med den process som företaget kommer att genomgå har att göra med dubbelt lärande, vilket innebär att man måste ändra organisationens grundläggande normer, policyer och mål. Med detta ökar möjligheterna att organisationen kan fortsätta att anpassa sig till omvärldens dynamik (Forslund 2013, s358). Tanken är att de kan frångå den gamla mekaniska strukturen och övergå till en organisk struktur som enligt Forslund (2013, s380) uppmuntrar innovation. Problem som kan uppstå är att kontinuerligt ifrågasätta organisationens normer och värderingar för att fortsätta att utvecklas och följa marknadens behov (Forslund 2013, s361).

Sammanfattningsvis ska Muggen AB genom en ny öppenhet mot förändring och utveckling övergå till en organisk struktur som uppmuntrar och främjar innovation och kreativitet, genom att riva pyramiden och decentralisera beslutsfattande för motivera personal och kan anpassas efter kundernas och marknadens behov.

Felicia Genlund 910827
Ten1 FOA134

Källförteckning

Forslund Magnus, 2013, *Organisering och ledning*, upplaga 2:2, Stockholm, Liber AB