



## Oppgave 1

a) Vi kan skille mellom mekaniske og organiske systemer.

I mekaniske systemer har man en relativt permanent og stabil arbeidsfordeling. Man har spesialiserte og standardiserte oppgaver. Makten er relativt sentralisert, og systemet er hierarkisk, dvs. en leder, som tar beslutninger, sitter på toppen og har flere nivåer med underordnede.

Kommunikasjon skjer via overordnet.

I et organisk system er oppgavene mer variable enn i det mekaniske systemet. Kommunikasjon skjer fritt i organisasjonen og makten er mer desentralisert, den er fordelt både blant ledere og medarbeidere.

I det mekaniske systemet, hvor oppgavene er standardiserte, og vanige, kan jobbene bli enformige, mens i organiske systemer er oppgavene variable og åpne for innspill fra medarbeidere. Det organiske systemet er på en måte mer levende enn det mekaniske, det er ~~uts~~ stadig utskifting av oppgaver og ledere.



b) På begynnelsen av 1900-tallet begynte det å vokse frem organisasjonsteorier, disse har både blitt kritisert og noen trekk ved disse organisasjonsteoriene brukes også i dag.

Vitenskapelig bedriftsledelse eller Scientific management vokste frem som et av de første kjente historical perspectives. Fredrick Taylor, som betegnes som opphavsmann, ~~mente at organisasjonen~~ hadde som mål å gjøre organisasjonen mer effektiv; dette skulle gjøres ved å i stor grad spesialisere oppgavene. Taylors system kan ses på som mekanisk da det i vitenskapelig bedriftsledelse legges vekt på spesialisering og programmering av oppgavene. Organisasjonen skal også, i følge dette perspektivet bygges opp som et hierarki, der makten er sentralisert.

Det er ikke mye i Taylorismen som kan relateres til det organiske samfunnet, som har vekt på variable oppgaver. Det mekaniske systemet kan derimot relateres til vitenskapelig bedriftsledelse, da det i begge teorier er vekt på spesialiserte (og ensformige) oppgaver, en sterk leder og kommunikasjon via overordnet (vertikal kommunikasjon)



Emnekode : ORG 109  
Kandidatnr. : 1930  
Dato : 20/11-2013  
Ark nr. : 3 av 13

Human relations ~~var~~<sup>er</sup> også en av de historiske perspektivene som vokste frem. Her legges det vekt på at mennesket har menneskelige egenskaper i en arbeidsprosess. I denne teorien vekt legges sentrale trekk ved den organiske organisasjonen. Mennesket skal ikke ha for ensformige oppgaver, altså oppgavene skal være variable. Human relations kan derfor relateres til det organiske systemet, hvor oppgavene er variable og makten er i større eller mindre grad desentralisert.



Emnekode : ORG 109  
Kandidatnr. : 1930  
Dato : 20/11-2013  
Ark nr. : 4 av 13

C "The new rule" går ut på å tenke utenfor boksen. Det vil at typiske mekaniske trekk som standardisering og permanent arbeidsfordeling ikke er særlig gunstige i "the new rule". Organiske organisasjoner kan på en måte sees på som mer levende, med variabelt arbeid og naturlig flyt av kommunikasjon, samtidig som beslutningsmyndigheten er spredd. Derfor er det organiske systemet relevant for "de nye reglene" for organisasjonen. For å kunne tenke utenfor boksen er det ofte nødvendig at flere blandes inn i beslutningsprosessen, medarbeiderne innspiller viktige.

I en oppstartsfase (her: nye regler/former å forholde seg til) kan det og være nyttig å ha en hierarkisk struktur, med en leder med mye kompetanse som tar beslutningene, slik at mest mulig riktige beslutninger fattes.

Derfor er både mekaniske og organiske perspektiver relevante for "the new rule", det kreves stabilitet, samtidig som medvirkning og løs kommunikasjon er viktig.



Emnekode : ORG 109  
Kandidatnr. : ~~1930~~ 1930  
Dato : 20/11-2013  
Ark nr. : 5 av 13

## Oppgave 2

- a) "The new rules" går ut på at business må forstås av ~~nye ledere~~ fremtidige ledere. Lederne må være oppmerksomme på at konkurranseforholdene endres, de må kunne strategier for å utvide, kundeforholdene endres, omgivelsene endres og det er viktig å ha medarbeidere med mye kompetanse, slik at organisasjonen kan løse.

For å kunne oppfylle de nye "kravene" kreves en leder som er oppgaveorientert, menneskeorientert, samtidig som det er viktig at lederen ser an situasjonen. Altså ~~det~~ det er nødvendig med en leder som tar hensyn både til menneskene og oppgavene.

En demokratisk leder kan fungere for "the new rules". Dette er en leder som må være menneskeorientert og gi de rette belønningene for å kunne beholde sin plass. Med de rette belønningene vil medarbeiderne yte sitt beste og være med på å utvikle organisasjonen og gjøre den mer konkurransedyktig i forhold til stadig økende konkurranse.

Lederen bør også ha mye kompetanse, den ~~bør~~ <sup>må</sup> ha både kunnskapen og evnen til å realisere kunnskapen.

Det viktigste, uavhengig av lederstil



Emnekode : ORG 109  
Kandidatnr. : 1930  
Dato : 20/11-2013  
Ark nr. : 6 av 13

er kanskje at lederen er innovativ og er i stand til å forkaste gamle rammer og tenke utenfor boksen. Han må lede på en måte som motiverer, samtidig som han må ha fokus på å tenke nytt.

I en endringsprosess kan det lett oppstå misnøye blant medarbeiderne, derfor er det viktig at ledere som skal være med på å endre en organisasjon er menneskeorientert og informerer og inkluderer medarbeiderne i endringen, dette kan redusere misnøyen, og ~~ledelsen~~

En karismatisk leder vil også være en fordel i fremtidige organisasjoner, ~~En karismatisk leder~~ da disse er flinke til å snakke for seg, og kan via argumentasjon få medhold blant medarbeiderne.

~~Lederstilen~~ For "the new rule" er det altså nødvendig med en leder som tar jobben i tre dimensjoner: både menneskeorientert og oppgaveorientert, samtidig som han ser ann situasjonen, de nye "reglene" for organisasjonsstyring. En karismatisk leder kan også være en fordel, da dette ofte er en person medarbeidere ser på som kompetent, fordi han leder godt og argumenteres bra.



Emnekode : ORG 109  
Kandidatnr. : 1930  
Dato : 20/11-2013  
Ark nr. : 7 av 13

b) Noen kan sies å være den fødte leder, for disse kommer lederskap naturlig. Andre må lære å lede.

For å være en akseptabel leder kreves legitimitet, ~~det~~ fra omgivelsene. Lederen må altså følge krav fra omgivelsene, både lover og regler og teknologi, for å oppnå legitimitet.

Noen egenskaper er medfødt eller internalisert i barndommen, disse egenskapene ~~er~~ er vanskelige å forandre, da det er en del av lederens identitet.

Men en leder kan gå inn for å gjøre en forandring, t.eks i personlighet og prøve så langt hans kompetanse rekke å gjennomføre forandringen.

En stor forandring, som fra en autokratisk til en demokratisk leder, kan være veldig vanskelig, nærmest umulig, da disse to lederstilene ligger på hver sin ende av en lederskala.

Tilgjengelige ressurser kan også ha betydning ~~for~~ for hvilken zone en leder har til å forandre seg. Om ~~te~~ en relativt enerådende, men som er åpen for innblanding fra ansatte, har ansatte med mye kompetanse er det enklere for lederen å fordele makten enn hvis medarbeiderne ikke har nok kompetanse til å ta beslutninger.



Emnekode : DRG 109  
Kandidatnr. : 1930  
Dato : 20/11-2013  
Ark nr. : 8 av 13

b) Ledere kan derfor ta "små skritt" når det kommer til om de kan endre seg.

Når organisasjonene forandres, forandres strukturen og lederen må ofte forandre seg litt for å oppnå legitimitet både i forhold til en kanskje endret organisasjonskultur og i forhold til omgivelser som endres. Om forandringen er i bedriften er stor kan det være nødvendig å bytte leder, fordi eksisterende leder ikke har nok kompetanse ~~til å fortsette~~ eller har "de riktige" personlighetstrekkene for å lede bedriften videre.

En leder kan til en viss grad forandre seg når omgivelsene er i endring, Men en leder har også ~~begge~~ begrensninger, både i kompetanse og personlige begrensninger, derfor kan det om endringen er stor, være nødvendig å bytte leder.





c) Organisasjonskulturen må også tilpasses "new rules".

~~En forandring~~ Det kan være nødvendig med en endring av normer, verdier og holdninger når bedriften må forholde seg til å tenke utenfor boksen.

Å forandre en kultur kan være krevende og vanskelig prosess. Særlig hvis de ansatte er en del av kulturen for de normer og verdier i organisasjonskulturen stemmer overens med deres egne normer og verdier. Hvis kulturen er akseptert (følelighet) er det enklere å endre den, fordi de ansatte ikke har de personlige overbevisningene. Det kan skje atferdsmessige endringer, altså endring i normer, verdier og holdninger.

Om endringen i organisasjonskulturen er et resultat av forventninger fra omgivelsene kan bedriften synliggjøre endringer, uten å egentlig ta de i bruk. Ha synlige visjoner, ~~som~~ normer/holdninger (f.eks motto) som egentlig ikke utføres i stor grad.

Nødvendige endringer i forhold til "the new rules" kan være endrede holdninger til andre bedrifter (marked (konkurrenter) og endrede <sup>normer/</sup>verdier i forhold til ressursbruk og teknologi.



Emnekode : ORG 109  
Kandidatnr. : 1930  
Dato : 20/11-2013  
Ark nr. : 10 av 13

### Oppgave 3

a) Gitt av "the new rules" er meningen med organisasjonsstruktur at det må være en struktur som tarler den nye formen å drive bedrift på. Strukturen må være åpen for å tenke utenfor boksen. Det er viktig med kompetanse, og en stab med spesialkompetanse kan være nyttig.

Hvis bedriften skal "go international" må det tas stilling til hvordan dette skal struktureres, om bedriften skal ha lite kontroll og drive med indirekte eksport eller om den skal opprette datterselskap (wholly owned subsidiaries) og hvordan disse eventuelt skal struktureres.

Det er også nødvendig å tenke på forholdet mellom bedriften, kunder og interessenter skal være når man skal opprette en ny struktur i forhold til "new rules". I en slik organisasjonsstruktur vil det være et løsere forhold ~~mellem~~ ~~industri~~ enn i f.eks. en linjestaborg hvor alle beslutninger skal skje gjennom en leder.

En positiv konsekvens av løsere struktur kan være nye innspill, som ikke hadde kommet om det ikke var åpnet for flyt i kommunikasjon. Ny struktur kan også være med på å



utvide bedriften fordi ny struktur er mer universell og enklere å bruke i andre marked.

En negativ konsekvens av ny struktur i forhold til nye regler kan være uklare ansvar og beslutningsrammer. Kundene kan bli usikre på bedriften og hvem de skal forholde seg til.

b) Å motivere er viktig for en bedrifts eksistens, uten motiverte medarbeidere kan arbeidet bli dårligere utført.

Å motivere vil si å gi de rette belønningene som svar på bidrag. I dette tilfellet kan belønningene være god lønn og gode arbeidsforhold, mens bidraget fra medarbeidere er innsats. Generasjon Z er en del av den digitale-revolusjonen og er vokst opp med overflod av teknologi.

For å motivere generasjon Z kan det være nyttig å motivere ved hjelp av forventningsteorien. Om man forventer å få en god belønning, vil man automatisk jobbe så hardt som forventet for å oppnå forventet bidrag-belønning. Forventet belønning kan være lønn, ny posisjon, anerkjennelse osv. Forventningene til generasjon Z er kanskje høyere enn forventningene til tidligere generasjoner, med tanke på teknologien



Emnekode : ORG 109  
Kandidatnr. : 1930  
Dato : 20/11-2013  
Ark nr. : 12 av 13

denne generasjonen er vant med.  
Generasjonen påvirkes av stadig flere  
som oppnår suksess og yter bidrag  
for å oppnå samme suksess som personer  
man daglig ser gjennom tv og  
internett. ~~Dermed~~

Derfor kan forventningsteorien være  
god motivasjon for generasjon Z, som  
omtrent hører om alle som  
oppnår noe stort. De vil også prestere  
og oppnå samme status.

Å forvente noe av seg selv, og at andre  
forventer noe av deg er god motivasjon.



Emnekode : ORG 109  
Kandidatnr. : 1930  
Dato : 20/11-2013  
Ark nr. : ~~11~~. 13 av 13

c) Organisasjonsstrukturen går i korte trekk ut på hvilke stillinger som skal finnes, hvordan disse skal grupperes og hvordan disse skal koordineres.

Organisasjonsstruktur og motivasjon henger sammen.

De to øverste leddene i Maslows motivasjons hierarki er status/prestisje og

selvrealisering. Å jobbe mot en høyere stilling som gir mer status kan være en motivasjon. Om man vet man

får en bedre stilling vil man yte litt ekstra og på den måten oppnå selvrealisering.

Dette kan også kobles til forventningsteori, at man forventer en belønning i form av en ny stilling i strukturen.

Vi er også ute etter å prestere bedre enn vi har gjort for -

prestationsmotivasjon. Da motiveres vi av tidligere prestasjoner og ønsker å gjøre det bedre, kanskje i form av en ny posisjon i strukturen, eller høyere lønn.

Likhetsteorien er også motivasjon i forhold til strukturen, vi ønsker å gjøre det like bra som de med samme stilling/ kompetanse.