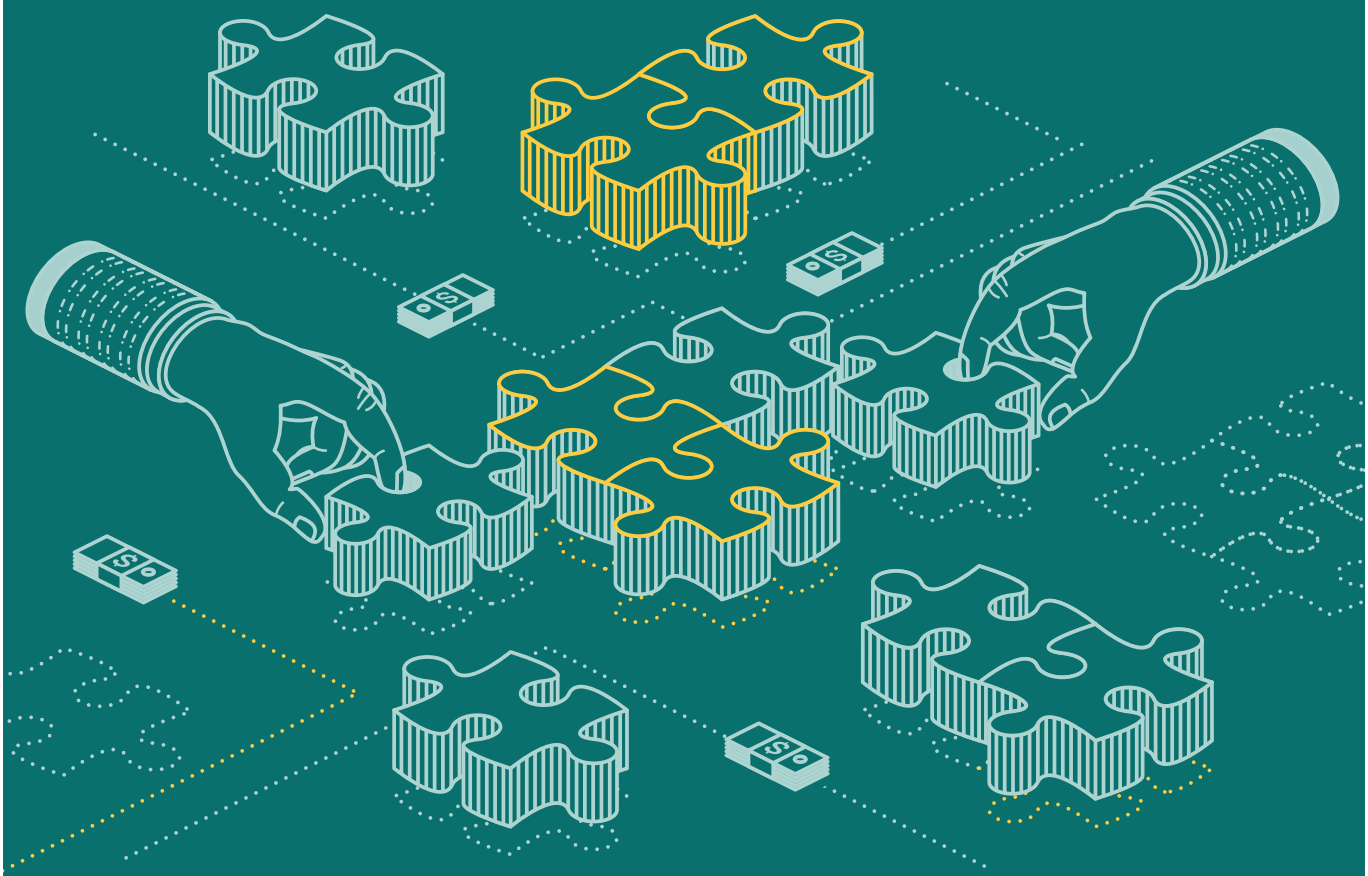
METTE HOLAN og PER HØISETH

Organisasjon og ledelse

LØM



4. utgave

FAGBOKFORLAGET

Organisasjon og ledelse

METTE HOLAN og PER HØISETH

Organisasjon og ledelse

LØM

4. utgave

FAGBOKFORLAGET

Copyright © 2024 by
Vigmostad & Bjørke AS
All Rights Reserved

ISBN: 978-82-450-5388-3

E-utgaven er basert på 4. trykte utgave, 1. opplag: ISBN 978-82-450-4869-8

Elektronisk tilrettelegging: John Grieg, Bergen
Forsidedesign ved forlaget
Forsidefoto: ©Art-is-Power/shutterstock

Spørsmål om denne boken kan rettes til:
Fagbokforlaget
Kanalveien 51
5068 Bergen
Tlf.: 55 38 88 00
e-post: fagbokforlaget@fagbokforlaget.no
www.fagbokforlaget.no

Materialet er vernet etter åndsverkloven.
Uten uttrykkelig samtykke er eksemplarfremstilling
bare tillatt når det er hjemlet i lov eller avtale med Kopinor.

Vigmostad & Bjørke AS er Miljøfyrtårn-sertifisert.



Forord

Den som har flere år i arbeidslivet, forstår mye av både ledelse, salg, dokumentasjon, effektivisering og lønnsomhet. Ikke minst gir erfaringene en erkjennelse av viktigheten av ledelses-, økonomistyrings- og markedsføringskompetanse – det vi kaller LØM-emnene. Har man forstått behovet for videreutvikling innenfor et fagområde, er dette gull verdt i opplæringen. Vi kjenner og forstår alle sannheten i begrepet «nød lærer naken kvinne å spinne». Vil vi lære noe som vi vet er viktig og nyttig, er veien til kompetanse relativt rett fram.

Vi har i denne utgaven tatt tak i mange av de råd vi har fått, og vi har blant annet forsøkt å bli enda mer praktisk orientert. Vi har valgt å bruke tid på å presentere oppgaver og arbeidsmetoder som gir mulighet for å trene på de problemområder som vi vet er nødvendig for å bli dyktige ledere. Vi har derfor valgt å ta inn en del kommunikasjonsfag i læreverket.

I tillegg til å gi plass til kommunikasjonsfaget har vi i denne utgaven av *Organisasjon og ledelse* delt opp noen av de «gamle» kapitlene og vil dermed kunne tilby et mer fokusert innhold. Vi har også forsøkt å vise sammenhenger mellom ulike temaer bedre. Nytt i denne utgaven er også et kapittel om prosjektledelse og et om situasjonsanalyse. Sistnevnte inneholder lite teori, og poenget med kapitlet er å vise hvordan dette henger sammen med utforming av mål og utarbeidelse av tiltak.

Den nye utgaven av boka er skrevet ut fra dagens situasjon i arbeidslivet og for fagfolk som har arbeidserfaring. Det betyr i praksis at vi har tilpasset både språk, utfordringer og eksempler til folk som har praktisk erfaring. På mange områder har det medført at nivået kan legges høyere enn det som kan være vanlig for en innføringsbok. Den praktiske innsikten i arbeidslivets utfordringer som leseren har, gir en unik mulighet for «høy fart» i opplæringen. Vi er også opptatt av hvordan LØM-emnene griper inn i de øvrige fagene. En god faglig leder er dyktig også i LØM!

Vi vet at veien til å oppnå gode resultater er at alle ansatte blir involvert og engasjert i å nå bedriftens mål. Vi håper at læreboka vil gi framtidas ledere gode forutsetninger for å kunne motivere sine medarbeidere. En leders evne til å skape et godt arbeidsmiljø og legge til rette for samarbeid på arbeidsplassen er noe av det viktigste som skal til for å skape gode resultater.

Bokserien er blitt benyttet av mange studenter og lærere i mange år. Vi har i løpet av alle disse årene fått mange gode innspill til hva læreverket bør inneholde. Det takker vi hver enkelt av dere for. Ingen nevnt, ingen glemt.

Lykke til med studiet av ledelsesfaget!

Steinkjer og Skien, mai 2019

Forfatterne

Forord til 4. utgave

Høsten i 2022 kom en ny læreplan for LØM-emnet i teknisk fagskole. Endringene i læringsutbyttene er ikke omfattende, men disse har vi tatt hensyn til i denne utgaven. I tillegg har det skjedd mye i verden siden siste utgave i 2019. Vi har hatt en pandemi, opplevd sterk prisvekst, samt at bærekraftarbeidet har kommet enda mer i fokus. Samtidig har verden blitt stadig mer digital. Vi har digitale møter, telefonen blir stadig mer avansert, og på nettet finner vi omtrent all markedsføring. Det siste gjelder kunstig intelligens. Det vi lurer på nå er hvordan vi kan benytte oss av alt dette for å bli stadig dyktigere, mer bærekraftige, og samtidig konkurransedyktige. Utfordringene står i kø, men vi må fortsatt lære oss det grunnleggende i både L, Ø, og M!

Steinkjer og Skien, januar 2024

Forfatterne

Oversikt over kapitler

1. Ledelse og organisering 17
2. Arbeidsmetoder 31
3. Personalledelse og medarbeidersamtale 43
4. Motivasjon 57
5. Organisasjonskultur 77
6. Organisering 99
7. Organisasjonsutvikling 119
8. Lover og systematisk helse, miljø og sikkerhet 137
9. Kompetanseutvikling 165
10. Rekrutteringsprosessen 175
11. Arbeidsmiljøet i bedriften 191
12. Kommunikasjonsprosessen 223
13. Kommunikasjonssituasjoner 245
14. Situasjonsanalyse 269
15. Lederstil og situasjonsbestemt ledelse 299

16. Prosjektledelse 313
17. Tekstproduksjon 333
18. Oppgaveløsning 351
19. Prosjektoppgaver og rapportskriving 359
20. Oppgaver 367
Definisjoner og ordforklaringer 393
Litteraturliste 399
Bildeliste 401
Stikkordregister 403

Innhold

1. Ledelse og organisering 17
1.1 Hvorfor er ledelse viktig? 17
1.2 Lederopplæring 19
1.3 Hva mener vi med en organisasjon og det å organisere? 20
1.4 Hva er ledelse? 21
1.5 Hva regulerer atferden til bedrifter? 22
1.6 Bedriftens arbeidsbetingelser (rammebetingelser) 22
1.7 Strategi 23
1.8 Forretningsplan 23
1.9 Hvordan skal du bruke boka for å utvikle deg som leder? 26

2. Arbeidsmetoder 31
2.1 Hvordan studerer du? 31
2.2 Rammene rundt læringen 32
2.3 Noen tips for å lære mer effektivt 33
2.4 Samarbeid i læringsprosessen 35
2.5 Arbeid med ulike typer problemstillinger/prosjekter 39

3. Personalledelse og medarbeidersamtale 43
3.1 Hva er personalledelse? 43
3.2 Medarbeidersamtaler 47
3.2.1 Den formelle medarbeidersamtalen 48
3.2.2 Den vanskelige samtalen 53

4. Motivasjon 57
4.1 Organisasjonspsykologi og ledelsesfag 57
4.2 Motivasjonsteorier 58

4.2.1 Behov ... 59
4.2.2 Mål og motivasjon ... 61
4.2.3 Maslows motivasjonsteori ... 62
4.2.4 Herzbergs tofaktorteori ... 64
4.2.5 McGregors teori, x og y ... 65
4.3 De psykologiske jobbkrav – Samarbeidsprosjektet mellom LO og NAF (NHO) ... 66
4.4 Kan du som leder gjøre noe for at medarbeiderne skal være motiverte? ... 68

5. Organisasjonskultur ... 77
5.1 Organisasjonskultur ... 77
5.1.1 Hva er organisasjonskultur? ... 77
5.1.2 Hva er kulturell identitet? ... 79
5.1.3 Hvordan utvikle organisasjonskulturen? ... 81
5.1.4 Grupper ... 83
5.1.5 Roller og forventninger ... 85
5.2 Arbeidsgrupper og teamutvikling ... 86
5.2.1 Hvordan videreutvikle arbeidsgruppen og bygge et team? ... 87
5.3 Handlingsplan ... 92

6. Organisering ... 99
6.1 Om å organisere og lede ... 99
6.2 Klassiske organisasjonsteorier ... 100
6.2.1 Vitenskapelig ledelse («scientific management») ... 101
6.2.2 Fayol-modellen ... 103
6.2.3 Max Webers byråkratimodell ... 103
6.2.4 Hawthorne-undersøkelsene («human relations») ... 104
6.3 Organisasjonsformer ... 105
6.3.1 Linjeorganisasjonen ... 106
6.3.2 Linje–stab-organisasjonen ... 107
6.3.3 Prosjektorganisasjonen ... 108
6.3.4 Matriseorganisasjonen ... 109
6.3.5 Divisjonsorganisasjonen ... 110

6.3.6 Den uformelle organisasjonen 111
6.4 Nyere organisasjons- og ledelsesteorier 112
6.4.1 Materialadministrasjon (MA) og logistikk 112
6.4.2 «Just in Time» (JIT) 113
6.4.3 Total kvalitetsledelse (TKL) og Lean manufacturing (LEAN) 114
6.4.4 De nye teorienes innvirkning på organisasjonsformen ... 114

7. Organisasjonsutvikling 119
7.1 Hva er organisasjonsutvikling? 119
7.2 Hvorfor organisasjonsutvikling? 120
7.3 Organisasjonskultur og organisasjonsutvikling 121
7.3.1 Prestasjonsledelse 121
7.3.2 Prestasjonskultur 122
7.4 Organisasjonsutvikling og kontinuerlige forbedringer 124
7.4.1 Total kvalitetsledelse (TKL), Total quality management (TQM) 125
7.4.2 Lean (Lean manufacturing) 130

8. Lover og systematisk helse, miljø og sikkerhet 137
8.1 Lovverket 137
8.1.1 Bedriftens samfunnsansvar 138
8.1.2 Bedriftens omdømme 139
8.1.3 Etikk og moral 139
8.1.4 Tilsyn og oppfølging 140
8.2 Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven) 141
8.2.1 Arbeidsmiljølovens § 1-1. Lovens formål 142
8.2.2 Arbeidsmiljøloven kapittel 2. Arbeidsgivers og arbeidstakers plikter 143
8.2.3 Arbeidsmiljølovens kapittel 2 A. Varsling 144
8.2.4 Arbeidsmiljølovens § 3-1. Krav til systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid 144
8.2.5 Opphør av arbeidsforhold 145
8.2.6 Mer om innholdet i arbeidsmiljøloven 151
8.3 Permittering 152

8.4 Andre aktuelle lover ... 153
8.5 Arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjoner ... 155
8.6 Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter (internkontrollforskriften) ... 156
8.6.1 Internkontrollforskriftens § 5 ... 157
8.6.2 Hva er risikoanalyser? ... 159
8.7 HMS-arbeidet og kvalitetsstyring ... 161

9. Kompetanseutvikling ... 165
9.1 Kompetanse ... 165
9.2 Kompetansegap ... 169
9.3 Kompetanseplan ... 171

10. Rekrutteringsprosessen ... 175
10.1 Hvorfor er det viktig å gjennomføre en så god rekrutteringsprosess som mulig? ... 175
10.2 Hva består rekrutteringsprosessen av? ... 176
10.2.1 Behovsanalyse ... 176
10.2.2 Søket ... 178
10.2.3 Ansettelse ... 182
10.3 Kvalitetssikring av rekrutteringsprosessen ... 186

11. Arbeidsmiljøet i bedriften ... 191
11.1 Arbeidsmiljøet ... 191
11.1.1 Arbeidsmiljøets ulike deler ... 191
11.1.2 Varsling – hva gjør vi? ... 193
11.1.3 Det psykososiale arbeidsmiljøet ... 195
11.2 Stress ... 197
11.3 Mobbing og trakassering ... 202
11.3.1 Ulike typer mobbing ... 204
11.3.2 Mobbing som prosess ... 205
11.3.3 Hvem mobber, og hvordan kan vi avgjøre hva som er mobbing? ... 207
11.3.4 Hva bør lederen gjøre når mobbing forekommer? ... 207
11.3.5 Hvordan kan mobbing forebygges? ... 208

11.4 Konflikter og konflikthåndtering 208
11.4.1 Ulike konflikttyper 209
11.4.2 Konfliktutvikling 211
11.4.3 Konflikthåndtering 211
11.4.4 Forebygging av konflikter 214
11.5 Inkluderingstiltak 215

12. Kommunikasjonsprosessen 223
12.1 Hva er kommunikasjon? 223
12.1.1 Hvor viktig er kommunikasjon? 223
12.1.2 Hvilken betydning har det at kommunikasjon er en prosess? 225
12.1.3 Hva er kommunikasjon uten ord? 226
12.1.4 Hvorfor bør vi bli bedre til å kommunisere? 226
12.2 Kommunikasjonsmodellen – et verktøy for å bedre kommunikasjonen? 227
12.2.1 Koding og dekoding 229
12.2.2 Respons og reaksjon 230
12.2.3 Sender 230
12.2.4 Mottaker 231
12.2.5 Budskap 232
12.2.6 Medier (kanal) 234
12.2.7 Støy 235
12.3 Hvordan forbedre kommunikasjon 237
12.3.1 Hvordan bruke kommunikasjonsmodellen som et verktøy? 237
12.3.2 Forslag til forbedringer 238

13. Kommunikasjonssituasjoner 245
13.1 Hva er en kommunikasjonssituasjon? 245
13.2 Møter 245
13.2.1 Hvorfor har vi møter? 245
13.2.2 Hvordan kan møter bli mer effektive? 247
13.2.3 Møteinnkalling og saksliste 249
13.2.4 Møteledelse 252

13.2.5 Møtereferat og møteprotokoll 253
13.2.6 Møteoppfølging 255
13.3 Presentasjoner 255
13.3.1 Hvordan presentere et budskap? 255
13.3.2 Hvordan utarbeide innholdet? 256
13.3.3 Hvordan skal du framføre budskapet? 256
13.3.4 Sjekkliste for bruk av Powerpoint 258
13.4 Avtaleinngåelser 260
13.4.1 Hva slags avtaler inngås? 260
13.4.2 Eksempel på avtale 261

14. Situasjonsanalyse 269
14.1 Interne og eksterne arbeidsbetingelser 269
14.2 Situasjonsanalyse 270
14.3 SOFT-analyse 270
14.4 Mål og tiltak 271
14.5 Eksamensoppgave med løsningsforslag 273
14.5.1 Produksjonsdel – situasjonsbeskrivelse 274
14.5.2 Produksjonsdel – oppgavetekst 277
14.5.3 Produksjonsdel – løsningsmomenter 280
14.5.4 Dokumentasjonsdel – oppgavetekst 289
14.5.5 Dokumentasjonsdel – løsningsmomenter 290

15. Lederstil og situasjonsbestemt ledelse 299
15.1 Lederoppgaven 300
15.2 Hva kjennetegner dyktige ledere? 301
15.3 Lederstiler 302
15.3.1 Egenvurdering av lederstil (Blake og Moutons ledergitter) 303
15.3.2 Autoritær og demokratisk lederstil 304
15.3.3 Relasjonsledelse 305
15.4 Situasjonsbestemt ledelse 306

16. Prosjektledelse ... 313
16.1 Hva er et prosjekt? ... 313
16.1.1 Prosjektmodell ... 315
16.1.2 Usikkerhet i prosjekter ... 316
16.2 Hvordan administrere prosjektene? ... 317
16.2.1 Styring ... 318
16.2.2 Organisasjon ... 319
16.2.3 Ledelse ... 319
16.3 Prosjektets ulike faser ... 320
16.3.1 Etableringsfasen ... 320
16.3.2 Planleggingsfasen ... 322
16.3.3 Gjennomføringsfasen og oppfølgingen ... 323
16.3.4 Prosjektavslutning ... 324
16.4 Praktisk anvendelse av prosjektledelse ... 325
16.4.1 Har prosjektledelse noen kopling til emnet LØM? ... 325
16.4.2 Hovedprosjekt og prosjektledelse ... 326

17. Tekstproduksjon ... 333
17.1 Ulike typer tekster ... 333
17.2 Innledning, hoveddel og avslutning ... 334
17.3 Layout og andre virkemidler for å forbedre lesbarheten i en tekst ... 336
17.3.1 Skrifttyper ... 336
17.3.2 Avsnitt ... 336
17.3.3 Opplisting ... 338
17.3.4 Bruk av tabeller, bilder etc. ... 338
17.3.5 Språklige virkemidler ... 338
17.3.6 Grafiske virkemidler ... 339
17.3.7 Grammatikk, skriveregler, tegnsetting og rettskriving ... 339
17.4 Retorikk. Hvordan overbevise leseren? ... 340
17.5 Artikkelen – en nyttig tekst ... 343
17.6 Bruk av digitale hjelpemidler ... 347

18. Oppgaveløsning 351
18.1 Hvordan besvare oppgaver? 351
18.1.1 Hva innebærer de ulike bestillingene? 351
18.1.2 Hva er forskjellen på en redegjørelse og en drøfting? 352
18.1.3 Hvorfor bruke kilder? 353
18.2 Hvordan løse en «skoleoppgave»? 353
18.2.1 Hvordan tolke oppgaven? 353
18.2.2 Hvordan idémyldre? 355
18.3 Hvordan skrive selve besvarelsen? 356

19. Prosjektoppgaver og rapportskriving 359
19.1 Problemstillingen 359
19.2 Innholdet i rapporten 360
19.3 Et eksempel på en rapport 363

20. Oppgaver 367
20.1 Innledning 367
20.2 Oppgaver 368
20.2.1 Malerfirmaet Pedersen AS 368
20.2.2 Håndverksbedriften Olsen AS 371
20.2.3 Kjøkkenservice AS 372
20.2.4 Fellesslakteriet AS 374
20.2.5 Rørleggeriet AS 376
20.2.6 En hvilken som helst håndverksbedrift 377
20.2.7 Bedriftsetablering 381
20.2.8 Microplast AS 382
20.2.9 Sarpsborg Metall AS 385
20.2.10 Håndverksbedriften AS 389

Definisjoner og ordforklaringer 393

Litteraturliste 399

Bildeliste 401

Stikkordregister 403

1

Ledelse og organisering

Hva handler dette kapitlet om?

Dette kapitlet handler om hva vi mener med å organisere og lede og hva opplæring i faget dreier seg om. Du skal bli kjent med begreper som arbeidsbetingelser, SOFT-analyse og hva en forretningsplan er. Avslutningsvis forteller vi hvordan boka bør brukes for at du skal bli en bedre leder.

1.1 Hvorfor er ledelse viktig?

Faget organisasjon og ledelse handler om hvordan ledelsen i en virksomhet organiserer og tilrettelegger arbeidsplassen. Det handler om å skape et godt arbeidsmiljø og lede på en slik måte at medarbeiderne blir motiverte og samarbeider på best mulig måte, slik at bedriften skal gå med overskudd for å skape trygge og sikre arbeidsplasser på lang sikt.

Evnen til å samarbeide er noe av det som kjennetegner oss mennesker. Fra de første jeger- og samlersamfunnene via jordbrukssamfunn til avanserte bysamfunn har samarbeid og organisering vært viktig. I dag som for flere tusen år siden oppdager vi fort at når vi skal samarbeide, lønner det seg å avtale hvem som skal gjøre hva og hvordan. I tillegg oppdager vi raskt at det ikke skal være mange personer i en gruppe før det kan være nyttig med en leder.

Måten en leder kommuniserer og behandler sine medarbeidere på, vil selvfølgelig påvirke medarbeidernes motivasjon, lojalitet til organisasjonen, trivsel og stress, og det igjen vil påvirke kvaliteten og effektiviteten på det arbeidet

som medarbeidere gjør. Ledelse handler om hvordan lederen kommuniserer egne og organisasjonens ambisjoner og mål. Det handler også om hvordan lederen legger til rette for at medarbeiderne skal kunne virkeliggjøre sine egne mål. Dette forutsetter samspill og dialog mellom leder og medarbeidere.

Vi kan sammenligne det å være leder med en skipper på skuta. En skipper er jo en leder. Før skipperen kan stake ut kursen må han vite hvor han er og hvor han skal, målet. En erfaren skipper vet at det er mange skjær og at det kan komme uvær, så en skipper er avhengig av at mannskapet gjør jobben sin for at skuta skal nå målet.

Fotballtrenere er også ledere. Å være trener for Barcelona FC er litt av en lederjobb. Godt betalt er det vel også! Det er treneren som tar ut laget som skal spille. Det er treneren som bestemmer hvem som skal spille på hvilken plass, og det er treneren som legger opp strategien og bestemmer hvordan spillerne skal samarbeide og samhandle for å vinne kampen. Det å nå mål motiverer. Se bare hvordan spillere og ledere jubler etter å ha vunnet kampen.

