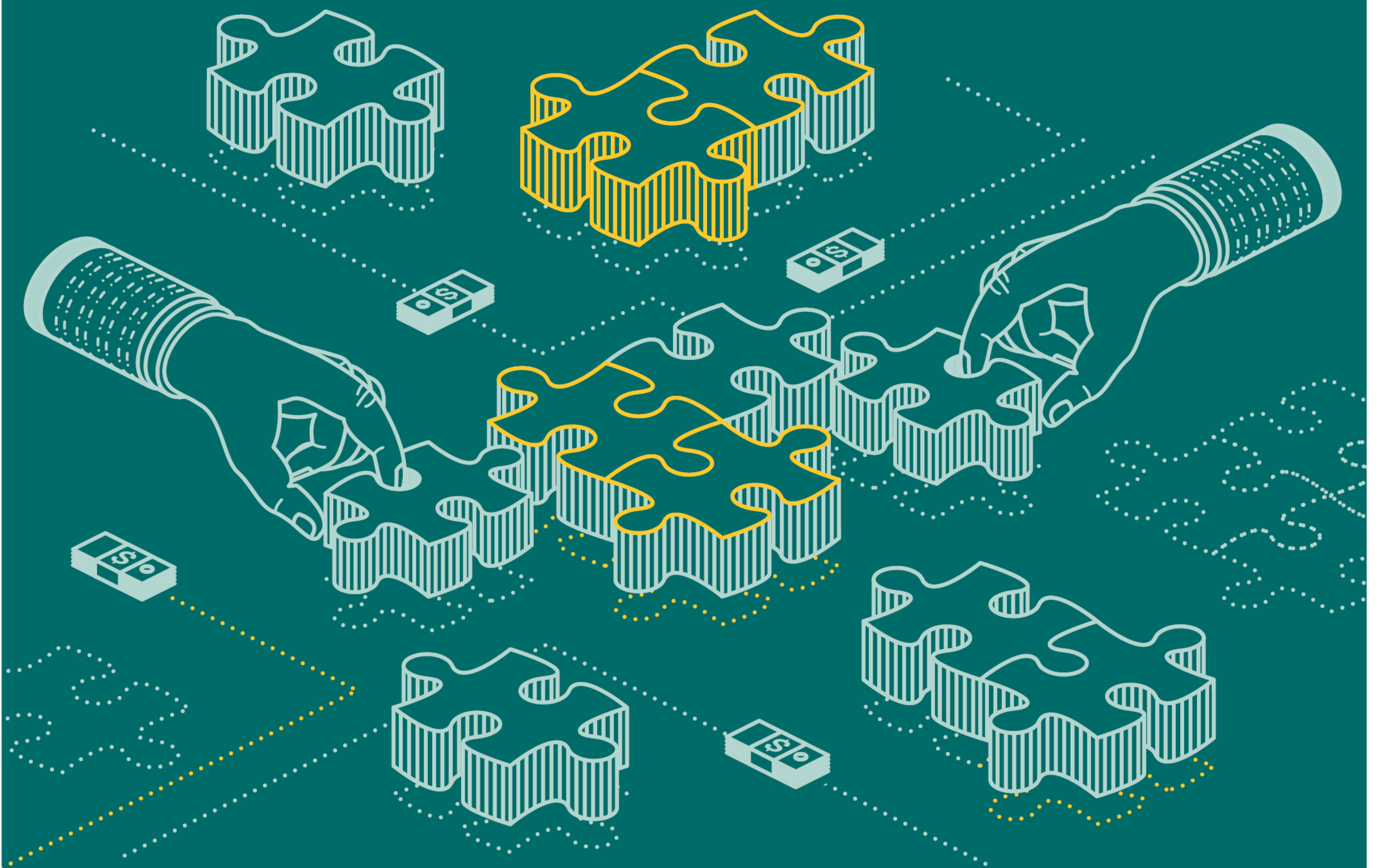


METTE HOLAN og PER HØISETH

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: 978-82-450-5023-3

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 eksemplarframstilling
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-ennene. 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-ennene 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 lurte 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	Organisasjonpsykologi 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 teoriernes 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	Inkluderings tiltak	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 sakliste	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