

Institutionen för Handel och företagande

TENTAMEN

Kurs: Organisation och ledarskap I

Delkurs

Kurskod: FÖ114G

Höskolepoäng för tentamen: 5 hp (av 7,5 hp)

Datum: 2025-10-29

Skrivtid: 14.15 – 19.30

Ansvarig lärare: Annica Bragsjö Hultén

Berörda lärare:

Hjälpmedel/bilagor: **Studenten får inneha 5 stycken A4-sidor med handskriven text (ej bilder eller modeller)**

Övrigt

- | | | |
|-------------|-------------------------------------|---|
| Anvisningar | ☐ | Ta nytt blad för varje lärare |
| | ☒ | Ta nytt blad för varje ny fråga |
| | ☒ | Skriv endast på en sida av papperet. |
| | ☒ | Skriv namn och personnummer på samtliga inlämnade blad. |
| | ☒ | Numrera lösbladen löpande. |
| | ☒ | Använd inte röd penna. |
| | ☒ | Markera med kryss på omslaget vilka uppgifter som är lösta. |

Betyg:

U: 0–24,5 poäng

G: 25–37,5 poäng

VG: 38–50 poäng

Skrivningsresultat bör offentliggöras inom 18 arbetsdagar

Lycka till!

Antal sidor totalt

Tentamen Organisation och ledarskap I (FÖ114G) 2025-10-29.

Tentamen examineras genom **4 essäfrågor** och **20 alternativfrågor**.

För godkänt betyg krävs minst 25 poäng.

För VG krävs minst 38 poäng.

Instruktioner

- Läs caset noggrant
- Koppla era svar till relevanta teorier från båda kursböckerna.
- Ge exempel från caset som stödjer din analys.

Case:

Nordisk Design AB är ett medelstort företag med 120 anställda, verksamt inom produktutveckling och formgivning av hållbara vardagsprodukter. Företaget har vuxit snabbt under de senaste fem åren, främst tack vare innovativa designlösningar och ett starkt varumärke. Ursprungligen var företaget en liten, platt organisation med informella beslutsgångar och hög kreativ frihet. Detta har kommit att ändras. Nu är organisationsstrukturen baserad på produktionens olika områden.

Idag står företaget inför nya utmaningar. Flera kunder har klagat på förseningar i leveranser och efterfrågar nu mer personligt anpassade och snabbt levererade produkter. Detta ställer krav på ökad flexibilitet i produktionsprocessen och snabbare beslutsfattande. Internt klagar medarbetare på oklara ansvarsförhållanden och en ökande byråkrati. Samtidigt försöker ledningen införa mer formella strukturer, rutiner och en tydligare hierarki för att möta kraven från marknaden och växa ytterligare. Makten i företaget har koncentrerats till ett fåtal individer. Dessutom möter företaget nu hårdare konkurrens från internationella aktörer som erbjuder liknande hållbara produkter till lägre priser. Detta pressar Nordisk Design AB att differentiera sig ytterligare och effektivisera sina processer. Företaget möter även hårdare krav från omgivningen på klimatsmarta produkter kombinerat med hårdare lagstiftning gällande de kemikalier som används i produktionen.

VD:n, Anna, har nyligen anställt en ny HR-chef, Johan, som har i uppdrag att strukturera upp organisationen, förbättra ledarskapet och skapa en bättre arbetsmiljö – utan att förlora den kreativa företagskulturen som gjort Nordisk Design framgångsrikt. Flera av de äldre medarbetarna känner dock oro inför förändringen, medan de nyanställda ofta efterfrågar tydligare struktur och ledarskap. Cheferna är osäkra på hur de ska leda i denna förändring – vissa medarbetare föredrar en coachande stil, andra vill ha tydliga direktiv och kontroll. Samtidigt finns också informella ledare som många medarbetare vänder sig till vid problem.

Del 1, essäfrågor (30 poäng)

1. Beskriv och analysera hur organisationsstrukturen förändras i organisationen. Använd modeller från kurslitteraturen för att analysera vilka formella strukturer och strukturella konfigurationer som kan identifieras i caset. Redogör även för möjliga konsekvenser av strukturförändringarna. (8p)
2. Identifiera och analysera maktspel och potentiella konflikter inom organisationen. Vilka har makt och varför? Redogör utifrån relevanta modeller i kurslitteraturen samt exempel från caset. (6p)
3. Identifiera och analysera vilka faktorer från den tekniska respektive den institutionella omvärlden som påverkar organisationen. Diskutera hur dessa omvärldsfaktorer kan skapa både möjligheter och begränsningar för Nordisk Design AB:s framtida utveckling. Ge exempel från caset och koppla din analys till relevanta teorier från kurslitteraturen. (8p)
4. Utifrån caset om Nordisk Design AB: Analysera vilka ledarskapsstilar som framträder i organisationen. Hur kan dessa påverka medarbetarnas motivation och organisationskultur? (8p)

Del 2, alternativfrågor (20 poäng)

Besvara frågorna i bifogad **svarstalong** Svarstalongen finns längst bak i tentan.

Endast ett alternativ per fråga är rätt.

5. Vilken samordningsmekanism är mest lämplig för att bevara kreativiteten i ett företag som Nordisk Design AB samtidigt som man inför mer struktur?
 - A) Direkt övervakning
 - B) Standardisering av arbetsprocesser
 - C) Standardisering av kunskap
 - D) Standardisering av normer

6. Vad är en **potentiell risk** med att införa en stark hierarkisk struktur i en tidigare platt organisation som Nordisk Design AB?
 - A) Ökad flexibilitet
 - B) Förbättrad kommunikation
 - C) Minskad innovation
 - D) Förbättrad beslutsfattning

7. Vilken ledarskapsstil kan bäst hantera osäkerheten bland äldre medarbetare vid organisationsförändringar?
 - A) Auktoritärt ledarskap
 - B) Laissez-faire-ledarskap
 - C) Transformativt ledarskap
 - D) Transaktionellt ledarskap

8. Vad innebär begreppet "ad hoc-krtati" och hur kan det relatera till Nordisk Design AB:s ursprungliga organisationsform?
 - A) En byråkratisk struktur med fasta rutiner
 - B) En flexibel struktur med fokus på innovation
 - C) En hierarkisk struktur med tydliga befogenheter
 - D) En struktur baserad på extern outsourcing

9. Beslutsfattande kan förstås som en process som kan delas in i fyra olika steg. Vilket alternativ är **INTE** del av beslutsprocessen?
- A) Val mellan alternativ
 - B) Insamling och bedömning av information
 - C) Verkställande av handlingsalternativ
 - D) Systematisk träning och upplärning
10. Vilket påstående beskriver bäst begreppet **grundläggande antaganden** i Scheins teori om organisationskultur?
- A) Djupt rotade uppfattningar och övertygelser som styr hur medlemmar uppfattar omvärlden och agerar, ofta utan att ifrågasättas.
 - B) Synliga symboler, byggnader och klädkoder som representerar kulturen.
 - C) Gemensamma sanningar som diskuteras fram och lätt kan förändras med en ny ledare.
 - D) Individuella preferenser och personliga åsikter hos medarbetarna.
11. Vilket alternativ om kultur är **falskt**?
- A) Idag är organisationer mindre fragmenterade än tidigare, vilket gör det lättare att bygga starka enhetliga kulturer
 - B) Artefakter består av tre huvudgrupper: det människor säger, fysiska uttryck/föremål och det människor gör
 - C) En risk med försök till *culture management* är att det blir ett för ytligt fokus
 - D) Normer kan förklaras som bestämda, oskrivna regler om vad som är lämpligt i det organisatoriska sammanhanget
12. Vilket alternativ om medledarskap/medarbetarskap är **falskt**?
- A) *Följsamt medarbetarskap* handlar om att lära sig arbetsuppgifter och att anpassa sig
 - B) *Gränsöverskridande medarbetarskap* kan även benämnas *medledarskap*
 - C) Medarbetarskap kan vara både ett *deskriptivt begrepp* och ett *normativt begrepp*
 - D) Förmågan att ta ansvar och god yrkeskompetens är den mest utvecklade nivån av medarbetarskap



HÖGSKOLAN
I SKÖVDE

13. Vad innebär "standardisering av kunskap" som samordningsmekanism?
- A) Att alla medarbetare följer samma arbetsinstruktioner
 - B) Att medarbetare har gemensam utbildning och förståelse för arbetsuppgifter
 - C) Att organisationen dokumenterar alla processer
 - D) Att ledningen centraliserar beslutsfattandet
14. Vilken är en vanlig nackdel med en matrisorganisation?
- A) Otillräcklig specialisering
 - B) Svårt att uppnå innovation
 - C) Lojalitetsproblem och konflikt mellan ledare
 - D) Brist på flexibilitet
15. I caset uppstår frustration hos äldre medarbetare när strukturen stramas upp. Hur kan detta bäst förstås med kurslitteraturens resonemang om motivation?
- A) Deras inre motivation minskar eftersom självständigheten begränsas.
 - B) Deras yttre motivation minskar eftersom belöningarna blir färre.
 - C) Deras motivation ökar eftersom strukturen ger trygghet.
 - D) Deras motivation påverkas inte eftersom motivation är konstant över tid.
16. Vad är ett centralt kännetecken för ledarskap i krissituationer?
- A) Fokus på budgetkontroll
 - B) Snabba, tydliga beslut under osäkerhet
 - C) Långsiktigt visionsarbete
 - D) Överföring av beslut till externa experter
17. VD Anna, i caset ovan, vill differentiera företaget samtidigt som konkurrensen ökar. Vilket strategiskt grepp är mest i linje med Jacobsen & Thorsviks resonemang?
- A) Kostnadsledarskap – sänka priser genom storskalig standardisering.
 - B) Differentiering – erbjuda unika och hållbara produkter med hög kvalitet.
 - C) Diversifiering – gå in på helt nya marknader som inte är relevanta för nuvarande kompetens.
 - D) Neddragning – minska produktutbudet för att spara resurser.

18. När HR-chefen Johan, i caset ovan, försöker införa nya rutiner och skapa tydligare ledarskap, vilket hinder är mest typiskt enligt teorin om organisatoriskt lärande?
- A) Formella regler är alltid effektivare än informella.
 - B) Motstånd från äldre medarbetare kan hindra förändring trots att den är rationell.
 - C) Nya idéer accepteras alltid eftersom de kommer från ledningen.
 - D) Organisationer förändras automatiskt med nya marknadskrav.
19. Hur kan chefer använda storytelling för att stärka motivation och engagemang?
- A) Genom att berätta historier som förklarar mål och värderingar.
 - B) Genom att bara ge fakta och instruktioner utan berättelser.
 - C) Genom att undvika kommunikation och låta medarbetarna tolka själva.
 - D) Genom att använda historier enbart för underhållning.
20. Strategi handlar om.....
- A) Framåtsyftande handlingar
 - B) Inflytande, mening och uppslutning
 - C) Kortsiktiga ageranden
 - D) Att formulera vackra mål
21. Vilket påstående om makt är **sant**?
- A) En *dysfunktionell konflikt* ses vanligen som positiv för organisationer
 - B) Manipulering är ett exempel på så kallad öppen maktanvändning
 - C) Internationalisering och arbetskraftsinvandring är orsak till pågående maktförskjutningar
 - D) *Traditionell auktoritet* bygger på lagar och regler

22. Vilket alternativ om motivation är **sant**?

- A) Enligt Herzbergs tvåfaktorteori är lön en stark *motivationsfaktor* som främjar trivsel och engagemang på arbetsplatsen.
- B) Enligt *Maslows behovsteori* är säkerhetsbehov (safety needs) alltid det viktigaste behovet
- C) Enligt Herzbergs tvåfaktorteori uppstår vantrivsel om *hygienfaktorerna* är undermåliga
- D) Enligt forskningen är det bästa sättet att främja *inre motivation* att skapa bra belöningssystem.

23. Vilket alternativ är **INTE** exempel på en av de stödjande aktiviteter som modellen *Medarbetarskapshjulet* kan kompletteras med?

- A) Ansvarstagande
- B) Ömsesidiga åtaganden
- C) Sociala aktiviteter
- D) Delaktighet

24. Vilket påstående om *ledarskap* är **falskt**?

- A) Inom *LMX-teorin* är det avgörande att ledaren inte favoriserar någon utan behandlar alla medlemmar på samma sätt
- B) Inom så kallade *ledardragsteorier* är man intresserad av ledares medfödda personlighet och egenskaper
- C) Två ytterligheter av *ledarstil* är *auktoritärt ledarskap* och *relationsorienterat ledarskap*
- D) Inom *situationsbetingat ledarskap* har de anställdas mognad och engagemang stor inverkan på vilket ledarskap som krävs

Svarstalong, fråga 5-24

Svarsalternativ	A	B	C	D
Fråga				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				