

Institutionen för Handel och företagande

TENTAMEN

Kurs: Praktisk kommunikation och beslutsfattande

Kurskod: FÖ147G/FÖ147U

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

Datum: 2026-06-01

Skrivtid: 14.15 – 18.30

Ansvarig lärare: Johanna Frödelius

Berörda lärare: Torbjörn Ljungkvist

Hjälpmedel/bilagor: Inga hjälpmedel

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: 0–14,5 poäng

G: 15–22 poäng

VG: 22,5–30 poäng

Skrivningsresultat bör offentliggöras inom 18 arbetsdagar

Lycka till!

Antal sidor totalt



HÖGSKOLAN
I SKÖVDE

Tentamen Praktisk kommunikation och beslutsfattande (FÖ147G/FÖ147U) 2026-06-01.

Tentamen examineras genom **4 essäfrågor** och **10 alternativfrågor**.
För godkänt betyg krävs minst 15 poäng. För VG krävs minst 22,5 poäng.

Del 1, essäfrågor (20 poäng)

1. Susan Wheelans IMGD-modell beskriver hur grupper utvecklas genom olika faser innan de kan bli högpresterande team. Redogör för de fyra faserna i IMGD-modellen och förklara vad som kännetecknar varje fas (3p). Förklara därefter varför konflikter enligt Wheelan kan ses som en nödvändig del av grupputveckling snarare än ett tecken på att gruppen fungerar dåligt (2p).
2. Den humana rationaliseringsrörelsen växte fram som en kritik mot ett alltför mekaniskt synsätt på arbete och organisation. Beskriv tre centrala slutsatser i den humana rationaliseringsrörelsen utifrån Elton Mayos forskning (3p). Förklara därefter varför informella grupper både kan stärka och motverka organisationens mål och effektivitet (2p).
3. Utgå från kursens HR-övning (F7) eller en egen vald situation från arbetsliv eller studier där samarbete och kommunikation varit centrala.
 - a. Beskriv två konkreta kommunikationsutmaningar i situationen (2p)
 - b. Förklara hur arbetsorganisationen påverkar dessa kommunikationsutmaningar. (2p)
4. Brunsson beskriver fyra olika funktioner som beslut kan fylla i organisationer.
 - a. Beskriv innebörden av dessa olika funktioner (2p)
 - b. Förklara vad som krävs för att beslut ska skapa engagemang för handling. (2p)
 - c. Diskutera varför den traditionella bilden av beslutsfattande (som ett val mellan olika alternativ) kan betraktas som förenklad. (2p)



HÖGSKOLAN
I SKÖVDE

Del 2, alternativfrågor (10 poäng)

Besvara frågorna i **svarstalong 1 (fråga 5–14)**. Svarstalongen finns längst bak i tentan.

Endast ett alternativ per fråga är rätt.

5. Tengblad (2009) beskriver olika former av medarbetarskap. Vilket av följande alternativ beskriver bäst skillnaden mellan *organisatoriskt medarbetarskap* och *grupporienterat medarbetarskap*?
 - a. Organisatoriskt medarbetarskap bygger på individuell autonomi medan grupporienterat medarbetarskap bygger på formell hierarki.
 - b. Organisatoriskt medarbetarskap utgår från gemensamma organisatoriska mål och tydliga ramar, medan grupporienterat medarbetarskap innebär att arbetsgruppen övertar delar av ledningen och fokuserar på gruppens samarbete.
 - c. Organisatoriskt medarbetarskap kännetecknas av frånvarande chefer, medan grupporienterat medarbetarskap bygger på stark detaljstyrning.
 - d. Grupporienterat medarbetarskap innebär att medarbetare arbetar helt utan ledarskap, medan organisatoriskt medarbetarskap bygger på självstyrande individer.
 - e. Organisatoriskt medarbetarskap och grupporienterat medarbetarskap är två begrepp för samma organisationsform.

6. Vilket av följande alternativ beskriver bäst skillnaden mellan *den tekniska rationaliseringsrörelsen* och *den humana rationaliseringsrörelsen*?
 - a. Den tekniska rationaliseringsrörelsen fokuserade på sociala relationer och gruppnormer, medan den humana rationaliseringsrörelsen fokuserade på standardisering, arbetsdelning och produktionsbaserade nyckeltal.
 - b. Den tekniska rationaliseringsrörelsen byggde på decentralisering och autonomi, medan den humana rationaliseringsrörelsen byggde på hierarki och kontroll.
 - c. Den tekniska rationaliseringsrörelsen betonade effektivitet genom analys och standardisering av arbetsmoment, medan den humana rationaliseringsrörelsen betonade sociala relationers och gruppdynamikens betydelse för prestation.
 - d. Den humana rationaliseringsrörelsen avvisade helt betydelsen av effektivitet och produktivitet i organisationer.
 - e. Den tekniska rationaliseringsrörelsen och den humana rationaliseringsrörelsen utgår från identiska antaganden om människors motivation i arbete.



7. Vilket av följande alternativ beskriver mest träffsäkert den underliggande rationalitetslogiken i både taylorism och byråkrati, samtidigt som det identifierar en central organisatorisk konsekvens som senare kritiserats inom den humana rationaliseringsrörelsen?
- Taylorism och byråkrati utgår båda från att organisatorisk effektivitet främst skapas genom informella gruppnormer och decentraliserat beslutsfattande, vilket riskerar att minska ledningens kontroll över verksamheten.
 - Både taylorism och byråkrati bygger på låg grad av arbetsdelning eftersom komplexa arbetsuppgifter anses öka motivation och flexibilitet hos medarbetarna.
 - Taylorism fokuserar på att minska kontroll genom autonomi medan byråkrati fokuserar på att eliminera hierarkier; båda kritiseras dock för bristande produktivitet.
 - Den huvudsakliga skillnaden mellan taylorism och byråkrati är att endast byråkratin bygger på rationalitet och formella regler, medan taylorismen bygger på individuell erfarenhet och improvisation.
 - Både taylorism och byråkrati bygger på antagandet att effektivitet främst uppstår genom standardisering, specialisering och formalisering, vilket kan skapa förutsägbarhet men samtidigt reducera socialt handlingsutrymme, lärande och informell problemlösning.
8. Vilket av följande alternativ beskriver mest korrekt den principiella skillnaden mellan sociotekniska idéer och Toyotamodellen, samtidigt som det identifierar en central likhet mellan dem?
- Socioteknik fokuserar på strikt hierarkisk styrning medan Toyotamodellen bygger på fullständig självstyrning utan ledarskap; båda utgår dock från att standardisering bör undvikas.
 - Socioteknik syftar främst till att maximera individuell autonomi medan Toyotamodellen främst syftar till att maximera kontroll genom externa kvalitetsinspektörer; båda avvisar grupparbete som arbetsform.
 - Socioteknik betonar gemensam optimering mellan tekniska och sociala system medan Toyotamodellen fokuserar på eliminering av spill och kontinuerliga förbättringar; båda bygger dock på att medarbetare aktivt deltar i problemlösning och kvalitetsarbete.
 - Toyotamodellen bygger på hög kapitalbindning och stora mellanlager medan socioteknik bygger på Just in Time-produktion; båda kritiserar dock decentralisering.
 - Socioteknik och Toyotamodellen skiljer sig främst genom att endast socioteknik erkänner betydelsen av mänskliga relationer och lärande i arbetet.

9. Vilket av följande alternativ fångar mest träffsäkert den gemensamma organisatoriska logiken bakom empowerment, kvalitetscirklar och Silicon Valley-inspirerade organisationsformer – samtidigt som det identifierar en central risk med dessa modeller?
- Samtliga modeller bygger på att minska medarbetares ansvar genom starkare centralisering och styrning via måltal, vilket riskerar att skapa låg innovationsförmåga.
 - Samtliga modeller utgår från att detaljstyrning och hierarkisk kontroll är nödvändiga för kvalitet och effektivitet, vilket riskerar att minska omsättningshastigheten i organisationen.
 - Samtliga modeller bygger på långsamma beslutsprocesser och stabila arbetsroller, vilket riskerar att skapa tröghet i förändringsarbete.
 - Samtliga modeller betonar decentraliserat ansvar, delaktighet och initiativförmåga hos medarbetare, men riskerar samtidigt att skapa otydliga gränser mellan ansvar, kontroll och ständig tillgänglighet.
 - Samtliga modeller bygger på att tekniska system helt ersätter mänskligt beslutsfattande, vilket riskerar att minska behovet av organisatoriskt lärande.
10. Vilket av följande påståenden om beslutsfattande är **sant**?
- Economic Man baserar sina beslut på begränsad information och söker tillräckliga lösningar
 - Herbert Simon är känd för att ha varit en förespråkare för perfekt rationalitet
 - Ansvarsparadoxen innebär att om man hävdar att man har inflytande så får man också ansvar
 - En normativ beslutsteori beskriver hur beslut faktiskt fattas i en organisation
 - Brunsson menar att prat, beslut och handling alltid följer på varandra i organisationer
11. Vilket av följande alternativ är **inte** ett exempel på försvarsreaktioner vid *defensiv* kommunikation?
- Projektion
 - Flykt
 - Regression
 - Reflektion
 - Bortträngning

12. Vilket av följande påståenden om *kommunikation* är **falskt**?

- a. Kommunikativ rationalitet kan definieras som en ”störningsfri kommunikation där rationella samtal ligger till grund för förståelse och eventuell konsensus”
- b. Från ett kulturperspektiv kan ett möte förstås som ett rationellt verktyg för att effektivt implementera beslut
- c. Utifrån ett maktperspektiv kan ett möte ses som en arena där de närvarande formas och disciplineras
- d. Ett av den kommunikativa rationalitetens giltighetskriterier är begriplighet
- e. Om ett möte förstås som ett uttryck för ledarskap ligger fokus på hur en ledare säljer in en viss uppfattning om hur följare bör se på hela eller del av verksamheten

13. Vilket av följande påståenden om *kommunikation* är **sant**?

- a. Olika personer kan tolka samma händelse på olika sätt beroende på erfarenheter, roller och organisatorisk kontext
- b. Kommunikation är valbart, dvs. man kan alltid välja att inte kommunicera
- c. Det som kännetecknar ett budskap är att det är verbalt och alltid under medveten kontroll
- d. Återkoppling fungerar bäst om den är värderande och ges förhållandevis sällan
- e. Alvesson menar att kommunikation bör förstås som överförande av information och inte ges en vidare innebörd än så

14. Vilket av följande påståenden om beslutsfattande är **falskt**?

- a. Ett kännetecken för *perfekt rationalitet* är att beslutsfattaren har klara mål
- b. En *institution* kan definieras som ett vanligt och standardiserat handlingsmönster som ofta tas för givet
- c. *Zone of indifference* är det område inom vilket en medarbetare accepterar och följer beslut utan att ifrågasätta dem, eftersom de uppfattas som rimliga eller acceptabla.
- d. Ett steg i en *systematiskt irrationell* beslutsprocess är att välja ut de två bästa alternativen
- e. En faktor som påverkar upplevelsen av ansvar är hur många beslutsfattare som är inblandade



HÖGSKOLAN
I SKÖVDE

Svarstalong 1, fråga 5–14

Svarsalternativ	A	B	C	D	E
Fråga					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					