

Institutionen för Handel och företagande

TENTAMEN

Kurs: Organisation och ledarskap I

Delkurs

Kurskod: FÖ114G

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

Datum: 2026-08-18

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, figurer 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) 2026-08-18.

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:

GreenTech Solutions AB är ett svenskt företag med cirka 140 anställda som utvecklar digitala lösningar för energieffektivisering i fastigheter. Företaget startades för drygt tio år sedan av tre ingenjörer och har vuxit snabbt tack vare innovativa produkter och ett starkt hållbarhetsfokus. Under de första åren präglades organisationen av en entreprenöriell anda med korta beslutsvägar, hög flexibilitet och en stark “vi-känsla”. Medarbetarna arbetade nära varandra i tvärfunktionella team, och många beslut fattades informellt genom dialog snarare än genom formella processer. Kulturen beskrevs ofta som öppen, kreativ och tillitsbaserad.

I takt med att företaget har vuxit och fått större kunder, inklusive kommuner och internationella fastighetsbolag, har kraven på struktur, kvalitetssäkring och dokumentation ökat. Organisationen har därför förändrats: nya chefsnivåer har införts, arbetsuppgifter har specialiserats och fler rutiner och policys har etablerats. VD:n Erik upplever att dessa förändringar varit nödvändiga för att kunna hantera tillväxten och möta externa krav, men han märker samtidigt att beslutsprocesserna blivit långsammare och att innovationsförmågan ibland hämmas. Kommunikation mellan avdelningar har blivit mer formell och sker oftare via möten och rapporter än genom spontana samtal.

Bland medarbetarna finns delade uppfattningar. Vissa uppskattar den ökade tydligheten i roller och ansvar, medan andra upplever att handlingsutrymmet har minskat. Flera av de anställda som varit med länge beskriver att företaget “inte känns som förr”, medan nyanställda ibland upplever organisationen som otydlig – där officiella strukturer inte alltid stämmer överens med hur arbetet faktiskt bedrivs.

För att hantera dessa utmaningar har Erik nyligen anställt en HR-chef, Sara, med uppdrag att utveckla ledarskapet, stärka organisationskulturen och skapa bättre samarbete mellan avdelningarna. Sara betonar vikten av delaktighet och försöker införa arbetssätt som bygger på medledarskap, där medarbetare uppmuntras att ta större ansvar och bidra aktivt i beslutsprocesser.

Under interna workshops framkommer att det finns olika bilder av vad GreenTechs kultur egentligen är. Vissa lyfter fram innovation och frihet som centrala värden, medan andra betonar struktur, kvalitet och ansvarstagande. Det blir också tydligt att det finns informella maktstrukturer i organisationen – vissa erfarna medarbetare har stort inflytande trots att de inte har formella chefsroller. Även om företaget ser sig som modernt och progressivt visar interna diskussioner att vissa grupper upplever att de har mindre inflytande i beslutsprocesser och att normer kring kommunikation och ledarskap påverkar vem som får komma till tals.

Samtidigt påverkas GreenTech Solutions AB av en omvärld i förändring. Kraven på hållbarhet, digitalisering och regelefterlevnad ökar, samtidigt som konkurrensen från både etablerade företag och nya startups intensifieras. För att behålla sin position behöver företaget vara både innovativt och effektivt – något som ställer krav på både struktur och kultur.

Del 1, essäfrågor (30 poäng)

1. Identifiera och analysera maktspel och potentiella konflikter inom organisationen. Vilka har makt och varför? Använd relevanta begrepp och modeller i kurslitteraturen samt exempel från caset. (8p)
2. 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 GreenTech Solutions AB s framtida utveckling. Ge exempel från caset och koppla din analys till relevanta teorier från kurslitteraturen. (8p)
3. Hur kan GreenTech Solutions organisationskultur förstås utifrån **Scheins modell**? Identifiera och analysera exempel i caset som speglar de tre nivåerna i organisationskulturen. (6p)
4. Analysera hur GreenTechs organisationsstruktur har förändrats i takt med företagets tillväxt. Använd relevanta begrepp och modeller från kurslitteraturen samt exempel från caset och diskutera konsekvenser för effektivitet, kommunikation och innovation. (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 förändring i GreenTech tyder tydligast på ökad formalisering?
 - A. Ökad kreativitet i teamen
 - B. Fler spontana möten
 - C. Införande av rutiner och policys
 - D. Minskad specialisering
6. 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
7. 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
8. Saras fokus på delaktighet och ansvar ligger närmast vilket begrepp?
 - A. Byråkratiskt ledarskap
 - B. Medledarskap
 - C. Auktoritärt ledarskap
 - D. Transaktionellt ledarskap
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. Att erfarna medarbetare har stort inflytande utan formell position är ett exempel på:
- A. Hierarkisk makt
 - B. Formell makt
 - C. Informell makt
 - D. Legitimitet
11. När en erfaren tekniker delar sina praktiska arbetssätt med nya kollegor, sker ett överförande av:
- A. Explicit kunskap
 - B. Tyst kunskap
 - C. Akademisk kunskap
 - D. Strategisk kunskap
12. En ledningsgrupp tar beslut under tidspress och med begränsad information. De väljer första tillfredsställande lösningen i stället för den optimala. Vilken teori förklarar detta bäst?
- A. Full rationalitet
 - B. Begränsad rationalitet
 - C. Skräpmodellen
 - D. Politisk beslutsmodell
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. Skillnaden mellan vad som sägs och vad som faktiskt görs i organisationen tyder på:

- A. Stark organisationsidentitet
- B. Enhetliga värderingar
- C. Klyfta mellan uttalade värderingar och grundläggande antaganden
- D. Effektiv kommunikation

16. Vilken typ av makt har erfarna medarbetare utan chefsroll i caset?

- A. Positionsmaakt
- B. Tvingande makt
- C. Informell/social makt
- D. Legal makt

17. Vilken situation beskriver bäst samspelet mellan struktur och kultur hos GreenTech AB?

- A. Struktur och kultur är oberoende av varandra
- B. Kultur påverkar inte beteenden
- C. Ökad struktur förändrar hur medarbetare agerar och upplever arbetet
- D. Kultur styr endast ledningen

18. Herzbergs motivationsteori bygger på motivationsfaktorer och hygienfaktorer. Vilket av nedanstående alternativ är en *hygienfaktor*?

- A. Utveckling
- B. Lön
- C. Erkännande från andra för väl utfört arbete
- D. Ansvar för eget arbete och kontroll över egen arbetssituation

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. Vad är en vanlig effekt av fler hierarkiska nivåer?

- A. Snabbare beslut
- B. Färre konflikter
- C. Långsammare beslutsprocesser
- D. Ökad spontanitet

22. Hur kan Saras arbete med medledarskap förstås utifrån motivationsteori?

- A. Som ett sätt att öka extern motivation
- B. Som ett sätt att stärka autonomi och inre motivation
- C. Som ett sätt att minska ansvar
- D. Som ett sätt att öka kontroll

23. Vilken risk uppstår om strategin inte är i linje med organisationskulturen?

- A. Ökad effektivitet
- B. Minskade kostnader
- C. Motstånd och bristande genomförande
- D. Tydligare ansvar

24. GreenTechs AB:s fokus på hållbarhet kan ses som ett sätt att:

- A. Minska behovet av innovation
- B. Uppnå legitimitet och konkurrensfördelar
- C. Undvika konkurrens
- D. Förenkla organisationen

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				