

Institutionen för Handel och företagande

TENTAMEN

Kurs: Organisation och ledarskap I

Delkurs

Kurskod: FÖ114G

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

Datum: 2025-12-12

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), 2025-12-12

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 svenskt företag med cirka 120 anställda. Företaget designar och utvecklar hållbara vardagsprodukter och har under flera år haft stor framgång tack vare kreativitet, engagemang och korta beslutsvägar. Kulturen har länge präglats av tillit, öppenhet och en stark känsla av gemensamt ansvar.

Under de senaste åren har företaget vuxit snabbt, vilket lett till en förändrad organisation. Den tidigare platta strukturen med informella beslut har gradvis ersatts av tydligare hierarkier, mer formella roller och fasta rutiner. VD:n Anna upplever att besluten inte längre fattas lika snabbt som tidigare, samtidigt som kommunikationen mellan avdelningarna har blivit mer komplex.

Många medarbetare upplever att de har tappat inflytande och att den tidigare "vi-känslan" har försvagats. Andra menar att den nya strukturen skapar tydlighet och trygghet i arbetet. De nyanställda beskriver arbetsmiljön som inspirerande men ibland förvirrande, medan de mer erfarna medarbetarna tycker att företaget har blivit mer byråkratiskt.

För att hantera utmaningarna har Anna rekryterat en HR-chef, Johan, med uppdraget att utveckla organisationens kultur, förbättra ledarskapet och stärka medarbetarskapet. Johan talar ofta om att skapa delaktighet och gemensamt ansvar genom att arbeta med medledarskap. Han vill uppmuntra medarbetarna att själva ta initiativ och bidra till beslutsprocesserna, inte bara följa direktiv uppifrån. Under interna workshops har det blivit tydligt att det finns olika uppfattningar om vad som kännetecknar Nordisk Designs kultur. Vissa betonar kreativitet och frihet, andra lyfter fram effektivitet och tydlighet. Det finns även skillnader i hur beslut uppfattas och fattas i praktiken – formellt genom möten och styrgrupper, men också informellt i korridorer och sociala sammanhang.

Samtidigt försöker Johan skapa en gemensam bild av företagets identitet och värderingar, men märker att det som uttrycks officiellt inte alltid stämmer överens med hur arbetet faktiskt går till. Han ser därför ett behov av att synliggöra och förstå de olika lager av kultur som präglar organisationen – både de synliga uttrycken och de mer dolda mönstren bakom. Nu står Nordisk Design AB inför frågan hur man kan behålla kreativitet och delaktighet samtidigt som man utvecklar tydligare strukturer för beslutsfattande och en gemensam organisationskultur som stödjer företagets fortsatta utveckling.

Del 1, essäfrågor (30 poäng)

1. Hur kan Nordisk Designs organisationskultur förstås utifrån Scheins modell? Identifiera och analysera exempel i caset som speglar de olika nivåerna i organisationskulturen. (6p)
2. Hur kan HR-chefen Johan arbeta för att stärka medarbetarskapet och skapa ökad delaktighet i organisationens beslutsprocesser? Ge förslag utifrån teorier och modeller från kurslitteraturen och koppla dessa till caset. (8p)
3. Vilka olika källor till makt och auktoritet kan identifieras i Nordisk Design AB, och hur tar dessa sig uttryck i organisationens struktur och kultur? Analysera med stöd i relevant teori och exempel från caset. (8p)
4. Vilka mål och strategier kan identifieras i Nordisk Design AB, och hur kan företagets snabba tillväxt och förändrade struktur påverka dess möjligheter att uppnå dessa mål? Använd teorier och modeller från kurslitteraturen samt exempel från caset för att besvara frågan. (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. En medarbetare på Nordisk Design AB har ingen formell cheftitel, men påverkar ofta gruppens beslut genom att sätta normer och forma "hur vi gör saker här". Vilken maktform utövas?
 - A) Tvångsmakt
 - B) Social eller normativ makt
 - C) Strukturell makt
 - D) Bytesmakt
6. 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
7. 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
8. 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

9. En ledare som hanterar motstånd vid organisationsförändringar försöker först förstå varför medarbetarna oroar sig, lyssnar aktivt och bygger stegvis förtroende innan förändringen genomförs.
Detta är exempel på:
- A) Tvångsmässig förändringsledning
 - B) Transformativt och relationsinriktat ledarskap
 - C) Karismatiskt ledarskap med toppstyrning
 - D) Mekaniskt ledarskap med fokus på struktur
10. 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
11. När krisen avtar börjar organisationen ofta analysera vad som gick fel.
Vad kännetecknar denna fas enligt litteraturen?
- A) En återgång till det gamla utan reflektion
 - B) Ett försök att skapa mening och dra lärdom av erfarenheterna
 - C) Total upplösning av strukturer och roller
 - D) Fokus på att skylla på enskilda individer
12. Vilket påstående om *makt* är **falskt**?
- A) Tvångsmakt innebär användning av fysisk eller psykisk makt för att tvinga någon att göra något som hen annars inte hade gjort.
 - B) Legal auktoritet innebär att maktbruk accepteras på grund av att det har sitt ursprung i lagar och regler
 - C) Bytesmakt bygger på att en aktör kontrollerar resurser som andra aktörer vill ha
 - D) Manipulering är exempel på öppen maktanvändning som bygger på argumentationens kraft



HÖGSKOLAN
I SKÖVDE

13. 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
14. Vilket påstående om *organisationers omvärld* är **falskt**?
- A) Den *tekniska omvärlden* handlar om värderingar, normer och förväntningar i omvärlden
 - B) Arbetskraftsmobilitet och teknisk utveckling hör till organisationers *internationella omvärld*
 - C) Den *institutionella omvärlden* handlar om förhållanden som påverkar organisationers legitimitet
 - D) Ett sätt att dela in en organisations omvärld är i *domän, nationella förhållanden* och *internationella förhållanden*
15. 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.
16. Vilket påstående om *mål och strategi* är **falskt**?
- A) Målförskjutning innebär att en organisation fattar ett medvetet beslut om att förlänga tidshorisonten för ett av sina mål
 - B) Ett mål är en beskrivning av ett önskat framtida tillstånd
 - C) En målhierarki kan bestå av organisationens syfte, vision, huvudmål och delmål
 - D) Strategi beskriver vad man tänker göra för att förverkliga målen.

17. 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

18. Vilken av följande konsekvenser illustrerar bäst hur övergången från en platt till en mer hierarkisk struktur påverkat Nordisk Design AB:s organisationskultur?

- A) Den ökade formaliseringen har gjort kommunikationen mer spontan och relationsbaserad.
- B) De tydligare rollerna har lett till större individuell frihet och kreativitet.
- C) Den ökade hierarkin har minskat känslan av gemensamt ansvar och inflytande.
- D) Den platta strukturen har skapat otydlighet i beslutsfattandet och brist på ansvarsfördelning.

19. Vad är huvudsyftet med storytelling i ledarskap enligt kurslitteraturen?

- A) Att ge fakta och statistik en underhållande form
- B) Att kontrollera hur medarbetare uttrycker sig
- C) Att förmedla värderingar, mening och riktning genom berättelser
- D) Att undvika konflikter

20. Vad är ett kännetecken på decentraliserad beslutsstruktur?

- A) Alla beslut fattas av ledningsgruppen
- B) Alla beslut är automatiserade
- C) Beslut fattas längre ner i hierarkin
- D) Ledaren har alltid sista ordet

21. 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

22. Om man skulle skilja mellan ledarskap och chefskap; vad skulle klassas som något chefer snarare än ledare gör?

- A) Nyskapar
- B) Kontrollerar
- C) Tar ett långsiktigt perspektiv
- D) Utmanar status quo

23. Vilket påstående om formella och informella drag är **sant**?

- A) Informella drag är ofta nedskrivna
- B) Organisationskultur är exempel på en organisations formella drag
- C) Ett kännetecken för informella drag är att de växer fram över tid
- D) Den organisatoriska kontexten består enbart av formella drag

24. Vilket av följande initiativ ligger *mest i linje med* Johans mål att stärka medarbetarskapet?

- A) Införa individuella bonusar kopplade till prestation.
- B) Genomföra fler toppstyrda beslut för att öka tydligheten.
- C) Skapa forum där medarbetare gemensamt utvecklar idéer och lösningar.
- D) Minska mötesfrekvensen för att effektivisera arbetet.

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				