

# Eksamen i kurs SFB10106 Organisasjonsteori, Vårsemesteret 2014

Høgskolen i Østfold, Halden

23. mai 2014

Ingen hjelpemidler er tillatt ved denne eksamen. Eksamen omfatter 7 oppgaver.

## Del A: Multiple Choice (maks. 30 poeng)

Det skal bare velges ett svar for hver oppgave i Del A. Skriv oppgavenummer og bokstav til riktig svar på eksamensark.

Du får 6 poeng for hvert riktig svar. Du får 0 poeng for feil svar (ikke minuspoeng).

### *Oppgave 1: Mål, strategi og effektivitet (maks. 6 poeng)*

Hvilken av de følgende påstander er sann?

- A. Ifølge Michael Porter finnes det to typer konkurransefortrinn en bedrift kan ha: lav kostnad, eller differensiering.
- B. «The Resource-Based View of the Firm» (det ressursbaserte perspektivet på strategi) påstår at for å kunne utgjøre strategisk fortrinn for organisasjonen i forhold til konkurrentene, må ressursene organisasjonen kontrollerer være viktige, sentrale og vanskelige å kjøpe, etterligne, kopiere eller finner erstatninger for.
- C. Begrepet målforskyvning henviser til effekten at organisasjonens mål endrer seg inkrementelt over tid.
- D. Den såkalte SWOT-analysen følger et «outside-in» («utenfra og inn») strategiperspektiv.

# Eksamen i kurs SFB10106 Organisasjonsteori, Vårsemesteret 2014

Høgskolen i Østfold, Halden

23. mai 2014

## Del A: Multiple Choice (forts.)

### *Oppgave 2: Organisasjonsstruktur (maks. 6 poeng)*

Hvilken av de følgende påstander er sann?

- A. Ifølge Mintzberg er kjennetegnet ved en entreprenørorganisasjon at den har en stor teknostruktur og en liten støttestruktur.
- B. Ifølge Mintzberg kan den divisjonaliserte organisasjonen også kalles for ad-hoc-krati.
- C. Følgende fordeler trekkes ofte fram ved å ha en organisasjonsstruktur preget av funksjonsbasert inndeling: Maksimal spesialisering omkring likeartede oppgaver, man unngår dobbeltarbeid.**
- D. Følgende fordeler trekkes ofte fram ved å ha en organisasjonsstruktur preget av markedsbasert inndeling: Større nærhet til markedet, man kan utnytte mulige stordriftsfordeler.

### *Oppgave 3: Makt og konflikt i organisasjoner (maks. 6 poeng)*

Hvilken av de følgende påstander er ikke sann?

- A. Makt kan defineres som en aktørs evne til å overvinne motstand for å oppnå et ønsket mål eller resultat.
- B. Med systemisk makt menes at noen har makt til å utforme en struktur eller en kultur etter sine interesser, slik at andre mennesker arbeider for deres interesser.
- C. Vi snakker om legitim makt eller autoritet når maktbruk oppfattes som "riktig" av dem som blir utsatt for den.
- D. Tre former for åpen maktbruk er tvangsmakt, byttemakt og meningsmakt (premisskontroll).**

# Eksamen i kurs SFB10106 Organisasjonsteori, Vårsemesteret 2014

Høgskolen i Østfold, Halden

23. mai 2014

## Del A: Multiple Choice (forts.)

### *Oppgave 4: Motivasjon og ytelse/ Organisasjon og individ (maks. 6 poeng)*

Hvilken av de følgende påstander er sann?

- A. Begrepet «normative bånd» henviser til formelle kontrakter mellom organisasjonen og dens ansatte, mens begrepet «følelsesmessige bånd» henviser til psykologiske kontrakter.
- B. Systembelønninger på organisasjonsnivå virker vanligvis sterkt motiverende på individer og grupper.
- C. I Herzbergs modell om motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer bidrar hygienefaktorer til ansattes trivsel og tilfredshet.
- D. I Herzbergs modell om motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer bidrar anerkjennelse og ansvar til ansattes trivsel og tilfredshet.**

### *Oppgave 5: Bedrifters samfunnsansvar (maks. 6 poeng)*

Hvilken av de følgende påstander er sann?

- A. Stakeholderperspektivet fremholder at bedrifter skal prioritere sine stakeholders' (interessenters) interesser over sine shareholders' (aksjonærens) interesser.
- B. Stakeholderperspektivet fremholder at bedrifter skal investere i relasjonene de har med sine stakeholders (interessenter), og balansere deres ulike interesser over tid.**
- C. Ifølge Carroll («Samfunnsansvarspyramiden») har bedriften følgende ansvarsforhold: økonomisk, økologisk, legalt og sosialt.
- D. Ifølge Carroll («Samfunnsansvarspyramiden») har bedriften følgende ansvarsforhold: økonomisk, legalt, etisk og sosialt.

# Eksamen i kurs SFB10106 Organisasjonsteori, Vårsemesteret 2014

Høgskolen i Østfold, Halden

23. mai 2014

## Del B: Redegjørende og diskusjonsorienterte spørsmål (maks. 60 poeng)

### *Oppgave 6: Læring i organisasjoner (maks. 30 poeng)*

- a) Forklar hvordan mennesker kan lære ifølge **kognitiv læringsteori**. (maks. 10 poeng)
- b) Makt og organisasjonskultur ansees som to faktorer som kan hemme eller hindre læring i organisasjoner. Drøft hvorfor. (maks. 20 poeng)

*Kognisjon betyr produksjon og bearbeiding av informasjon med hjelp av inputs eller stimuli vi har fått gjennom våre sanser. Kognitiv læringsteori fremholder at mennesker knytter oppmerksomhet til det de opplever – i hvert fall til en del av det –, og tolker eller bearbeider det for å lage mentale konstruksjoner som ofte kalles for «kognitive kart». Disse «kognitive kart» eller «mentale modeller» utgjør hva mennesker anser som «viten» eller «kunnskap» om verdenen, eller om sine omgivelser.*

*Læring kan så skje, ifølge kognitiv læringsteori, gjennom at mennesker utvikler helt nye «kognitive kart», for eksempel når de lærer et helt nytt fagfelt på skolen; eller gjennom at mennesker utvider eksisterende kart, for eksempel gjennom videreutdanning på et område de allerede vet mye om; eller gjennom at de erstatter gamle kart med nye. Den siste formen for læring innebærer avlæring, dvs. at mennesker må rive seg løs fra noen «kognitive kart» som de trodde var «sanne» eller «korrekte», men som har vist seg å ikke være det. Dette kan være vanskelig for mennesker.*

*Hva mennesker lærer eller vet, er altså avhengig av hvilke sanseinntrykk mennesker knytter oppmerksomhet til (for siden å bearbeide dem mentalt), og av hvordan mennesker tolker de inntrykk som de har knyttet oppmerksomhet til. Makt og organisasjonskultur kan influere mennesker med hensyn til begge aspekter.*

*Makt kan defineres som en aktørs evne til å overvinne motstand for å oppnå et ønsket mål eller resultat. Noen som har makt kan begrense informasjonen som de andre får tilgang til, eller undertrykke informasjon. Han eller hun kan også influere de andre slik at de interpreterer de inntrykkene eller den informasjonen som de får, på den måten han eller hun ønsker. Man snakker for eksempel om meningsmakt når noen kontrollerer premisene for hvordan informasjon blir*

# Eksamen i kurs SFB10106 Organisasjonsteori, Vårsemesteret 2014

Høgskolen i Østfold, Halden

23. mai 2014

*diskutert. Noen som har makt, kan altså hindre former for læring som han/hun misliker og fremme former for læring som han/hun liker.*

*Organisasjonskultur kan defineres som et system av artefakter, verdier, normer og grunnleggende antakelser som organisasjonsmedlemmene har til felles. Disse antakelser etc. vil influere hvilke stimuli organisasjonsmedlemmene anser å være relevante eller viktige. Videre vil de virke inn på hvordan organisasjonsmedlemmene tolker de stimuli som de har oppfattet som relevante eller viktige. Det kan derfor skje at stimuli som egentlig er viktige for organisasjonen, blir oversett fordi organisasjonskulturen gjør at de ikke blir vurdert som viktige. Eller, oppfattede stimuli kan bli tolket feil på basis av den eksisterende organisasjonskulturen: for eksempel kan det skje at stimuli som egentlig viser til at organisasjonen må tenke helt nytt, isteden blir tolket i tråd med den eksisterende organisasjonskulturen av organisasjonsmedlemmene. I begge tilfeller går organisasjonen glipp av læring som potensielt kunne ha funnet sted.*

*(Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2013. Hvordan organisasjoner fungerer. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget. S. 146, 171-172, 356-359, 378-379.)*

*Nb. Det er selvfølgelig mulig å bruke andre formuleringer for å svare på oppgaven.*

## **Oppgave 7: Beslutningsprosesser i organisasjoner (maks. 30 poeng)**

Det er vanlig å definere en beslutning som et valg mellom ulike alternativer, der valget innebærer en forpliktelse til handling.

Forklar hva ideen om mennesket som **perfekt rasjonell beslutningstaker** innebærer.

Forklar hva ideen om mennesket som **begrenset rasjonell beslutningstaker** innebærer.

Velg én ytterligere modell om beslutningstaking i organisasjoner, **for eksempel** modellen om inkrementell handling ("The science of muddling through") **eller** modellen som sikter på kommunikativ rasjonalitet, og forklar denne.

Drøft hvorfor modellen om begrenset rasjonell beslutningstaking og den ytterligere modellen du har forklart, kan være bedre egnet til å beskrive beslutningstaking i organisasjoner enn ideen om mennesket som perfekt rasjonell beslutningstaker.

# Eksamen i kurs SFB10106 Organisasjonsteori, Vårsemesteret 2014

Høgskolen i Østfold, Halden

23. mai 2014

*Ideen om mennesket som perfekt rasjonell beslutningstaker innebærer at beslutningsprosessen går for seg som følger. Beslutningstakeren har en klar forståelse av situasjonen og klare mål. Vedkommende har full informasjon om alle mulige alternative løsninger og om alle konsekvenser av samtlige alternativer. Vedkommende kan rangere alle alternativer etter hva som gir best resultat i forhold til målene, og velger og iverksetter så det alternativ som gir best resultat.*

*Ideen om mennesket som begrenset rasjonell beslutningstaker innebærer at beslutningstakeren har mål, men disse kan være uklare og/eller skiftende. Vedkommende analyserer situasjonen, men har ikke full informasjon. Vedkommende søker informasjon om og vurderer enkelte mulige alternative løsninger og enkelte konsekvenser av disse alternativene. Dette skjer sekvensielt, etter hvert som en har kapasitet til å behandle dem. Vedkommende velger det første alternativet som dukker opp som gir tilfredsstillende resultat i forhold til mål, noe som kalles for satisfierende beslutningsatferd. Alternativet som velges er altså ikke nødvendigvis det beste.*

*Ideen om mennesket som perfekt rasjonell beslutningstaker er ment som et ideal, ikke nødvendigvis som en beskrivelse av virkeligheten. Oftest er det umulig for et menneske å ha en klar og objektiv forståelse av situasjonen, da mennesket har begrenset evne til å fange opp og bearbeide informasjon, og da informasjonsbearbeiding uansett er en subjektiv og situasjonsavhengig prosess. Videre vet vi ofte ikke akkurat hva vi vil. Vi leter etter informasjon, men gjerne etter slik informasjon som er lett å finne eller som vi kan relatere til noe vi har møtt tidligere. Det betyr at vi ikke klarer å samle inn fullstendig informasjon om alle alternativer og alle konsekvenser til alle alternativer, og å vurdere hva som gir best resultat i forhold til målene. Forskning viser også at mennesker ofte velger alternativ som objektivt sett ikke er de beste, fordi de vil unngå konflikter eller negative følelser, eller fordi deres forståelse av hva som er best er avhengig av hvordan alternativene er formulert.*

*Alle disse aspekter er relevante når mennesker tar beslutninger i organisasjoner, og organisasjonsmessig kontekst har betydning med hensyn til alle disse aspekter – hvordan mennesker forstår situasjonen, hvordan mennesker formulerer mål, hvilken informasjon mennesker eksponeres for og leter etter, hvordan mennesker vurderer alternativ og hvordan de velger alternativ. For eksempel eksponeres mennesker for forskjellige typer informasjon avhengig av hvilken posisjon de har i organisasjonens struktur, og hvordan de vurderer og velger alternativ kan influeres av organisasjonens kultur. Ideen om mennesket som perfekt rasjonell beslutningstaker er altså ofte ikke best egnet til å beskrive beslutningsatferd i organisasjoner.*

*Likevel streber mennesker etter å handle rasjonelt, så det er ikke realistisk å anta at de handler fullstendig irrasjonelt hele tiden. Ideen om mennesket som begrenset rasjonell beslutningstaker kan i mange tilfeller være egnet til å beskrive beslutningsatferd i organisasjoner, fordi den tar*

# Eksamen i kurs SFB10106 Organisasjonsteori, Vårsemesteret 2014

Høgskolen i Østfold, Halden

23. mai 2014

*hensyn til de ovennevnte aspekter, men utgår fra at mennesker likevel til en viss grad handler rasjonelt.*

*Modellen om kommunikativ rasjonalitet utgår fra at vi, istedet for å snakke om enkeltindivider som tenker og tar beslutninger, må snakke om intersubjektiv beslutningstaking, dvs. at flere personer kommuniserer med hverandre og tenker sammen, for å så ta beslutninger sammen. Kommunikativ rasjonalitet betyr at mennesker greier å oppnå gjensidig forståelse, slik at de kan bli enige om hvordan situasjonen egentlig ser ut, om hva utfordringene er, om hva handlingsalternativene er og til sist, om hva som bør gjøres. Man vil altså legge til rette for at de som er involverte i beslutningsprosessen kan forklare sine egne synspunkter, for siden å ha en åpen diskusjon om hva de er enige og uenige om, utvikle en felles forståelse, og komme frem til en beslutning som fungerer for alle. Enkelte skal ikke tvinge igjennom hva de vil ved hjelp av maktbruk.*

*Når mennesker i organisasjoner skal ta beslutninger sammen, er det mulig at de ikke er enige om hva situasjonen egentlig er, eller at de er uenige om mål. Videre kan de være uenige om hvordan de ser på de mulige alternative løsninger, eller hvilke alternativer de tror er mulige overhodet. Noen tror kanskje at alternativ A gir best resultat, mens en annen mener at alternativ B gir best resultat, etc. Kort sagt, antakelsene i modellen om perfekt rasjonell beslutningstaking er ofte urealistiske i organisasjonssammenheng, og det blir viktig å fokusere på intersubjektivitet. Dette gjelder spesielt når mennesker skal jobbe i team og det ikke er hensiktsmessig at én person tar avgjørelsen. For eksempel kan det være slik at sjefen ikke har kunnskapen som er nødvendig for å ta en avgjørelse, og er avhengig av andre som jobber i organisasjonen som sitter på den nødvendige kunnskapen. Modellen om kommunikativ rasjonalitet blir da relevant for organisasjonens beslutningstaking.*

*(Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2013. Hvordan organisasjoner fungerer. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget. Kap. 9.)*

*Nb. Det er selvfølgelig mulig å bruke andre formuleringer for å svare på oppgaven.*