

Ny/utsatt eksamen i kurs SFB10106

Organisasjonsteori, Vårsemesteret 2014

Høgskolen i Østfold, Halden

9. januar 2015

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).

Opgave 1: Organisasjonsstruktur (maks. 6 poeng)

Hvilken av de følgende påstander er sann?

- A. Mintzberg argumenterer for at alle organisasjoner i varierende grad består av de fem hoveddeler operativ kjerne, mellomledelse, toppledelse, teknostruktur og stab.
- B. Hvis en organisasjon velger en differensieringsstrategi eller fokuseringsstrategi, så passer det godt med en organisasjonsstruktur av typen maskinbyråkrati.
- C. **En fordel ved organisasjonsformen «profesjonelt byråkrati» er at desentralisering av beslutningsmyndighet til de ansatte i den operative kjernen sikrer et faglig godt arbeid.**
- D. Ifølge Mintzberg kan et ad-hoc-krati også kalles for en entreprenørorganisasjon.

Ny/utsatt eksamen i kurs SFB10106

Organisasjonsteori, Vårsemesteret 2014

Høgskolen i Østfold, Halden

9. januar 2015

Del A: Multiple Choice (forts.)

Oppgave 2: Organisasjonskultur (maks. 6 poeng)

Hvilken av de følgende påstander er sann?

- A. Kulturelle artefakter er de uttrykk for kultur som ikke kan observeres.
- B. Organisasjonskultur kan være et substitutt for aktiv styring og koordinering.**
- C. En sterk organisasjonskultur virker ofte positivt inn på en organisasjons evne til å lære.
- D. Grunnleggende antakelser er hva man oppfatter som de mest sentrale normer og verdier i en organisasjon.

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

Hvilken av de følgende påstander er sann?

- A. Tre former for skjult maktbruk er strukturmakt, normativ makt og overtalelse.
- B. Følgende trekk karakteriserer vanligvis situasjoner der makt benyttes: Det er konkurranse mellom forskjellige aktører, aktørene er avhengige av hverandre, og det foreligger uenighet mellom aktørene.
- C. Felles for alle former for manipulering er at de(n) som blir manipulert, ikke er seg bevisst andres forsøk på påvirkning.**
- D. Det er i dag veldokumentert at uenighet og konflikt i organisasjoner ser ut til å lede til kvalitativt dårligere beslutninger, fordi tid og ressurser blir brukt på konflikt istedenfor på beslutningsprosessen.

Ny/utsatt eksamen i kurs SFB10106

Organisasjonsteori, Vårsemesteret 2014

Høgskolen i Østfold, Halden

9. januar 2015

Del A: Multiple Choice (forts.)

Oppgave 4: Beslutningsprosesser i organisasjoner (maks. 6 poeng)

Hvilken av de følgende påstander er sann?

- A. Ideen om mennesket som perfekt rasjonell beslutningstaker innebærer at mennesket har informasjon om alle alternative løsninger og velger det alternativet som gir tilfredsstillende resultat i forhold til mål.
- B. Ideen om mennesket som begrenset rasjonell beslutningstaker innebærer at mennesket har informasjon om noen alternative løsninger og velger det alternativet som gir best resultat i forhold til mål.
- C. Beslutningsmodellen om «inkrementell handling» utgår fra at alle som deltar i beslutningsprosessen har felles mål, men at rasjonell beslutningstaking ofte er umulig i organisasjonssammenheng.
- D. Normative beslutningsmodeller bygger på teori om rasjonell atferd, og er konstruert for å fortelle hvordan beslutningstakere bør gå frem for å fatte riktige eller tilnærmedesvis de beste beslutninger.**

Oppgave 5: Læring i organisasjoner (maks. 6 poeng)

Hvilken av de følgende påstander er ikke sann?

- A. Begrepet sosialisering brukes for å beskrive en prosess hvor kunnskap spres mellom mennesker uten at de nødvendigvis snakker med hverandre eller bevisst forsøker å overføre kunnskapen.
- B. Begrepet enkeltkretslæring beskriver læring som en prosess hvor man forbedrer resultater, mens begrepet dobbeltkretslæring beskriver læring som en prosess hvor man både forbedrer resultater og endrer atferd.**
- C. Innen sosial læringsteori mener man at mennesker kan lære ved å sette seg inn i hva andre har gjort og erfart, og relatere disse erfaringene til egen situasjon.
- D. Begrepet internalisering kan brukes for å beskrive en prosess hvor eksplisitt kunnskap blir til taus kunnskap.

Ny/utsatt eksamen i kurs SFB10106

Organisasjonsteori, Vårsemesteret 2014

Høgskolen i Østfold, Halden

9. januar 2015

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

Oppgave 6: Mål, strategi og effektivitet i organisasjoner (maks. 30 poeng)

- a) Forklar Michael Porters rammeverk for å utvikle strategier. Forklar deretter det ressursbaserte perspektivet på strategi. (maks. 20 poeng)
- b) Kan en organisasjon gjøre bruk av begge perspektiver samtidig når den tar strategiske valg? Hvis ja, hvordan? Drøft. (maks. 10 poeng)

Michael Porter mener at utgangspunktet for en strategi er å forstå den konkurransesituasjonen organisasjonen befinner seg i. Man bør finne ut hvilke konkurrenter man står overfor, hvilke produkter eller tjenester som kan substituere de produktene/tjenestene man produserer, og hvor mektige leverandører og kundegrupper er. En organisasjon kan så posisjonere seg i forhold til sine konkurrenter i samme bransje gjennom å velge mellom tre hovedtyper strategier (generiske strategier):

Kostnadsledelse, dette innebærer det å produsere og distribuere produkter og/eller tjenester til lavere pris enn konkurrentene;

Differensiering, dette innebærer det å tilby noe som fremstår som unikt i hele bransjen, å skille seg ut fra konkurrentene;

Fokusering, dette innebærer det å konsentrere sin virksomhet om en liten del av markedet (et segment). I dette segmentet kan man så igjen være kostnadsleder eller følge en differensieringsstrategi.

Det er vanskelig å kombinere disse strategier mener Porter. Porters rammeverk kan kalles for en «outside-in» tilnærming til strategi, fordi han mener at man først må analysere omgivelsene til organisasjonen og så posisjonere seg i forhold til dem.

Det ressursbaserte perspektivet på strategi hevder at kilden til langvarig konkurransefortrinn ligger i de ressurser organisasjonen kontrollerer. Det viktigste strategiske valget er derfor å opparbeide seg spesielle ressurser som ingen andre i bransjen har. For å utgjøre et strategisk fortrinn i forhold til

Ny/utsatt eksamen i kurs SFB10106

Organisasjonsteori, Vårsemesteret 2014

Høgskolen i Østfold, Halden

9. januar 2015

konkurrentene, må disse ressurser være viktige, dvs. organisasjonen må kunne benytte dem for å utnytte muligheter i markedet eller for å nøytralisere trusler fra omgivelsene. Ressursene må videre være knappe, dvs. de må være noe som ikke alle i bransjen har tilgang til, og de må være vanskelige å kjøpe, etterligne, kopiere eller finne erstatninger for.

Det ressursbaserte perspektivet på strategi kan kalles for en «inside-out» tilnærming, fordi man her tar utgangspunkt i organisasjonen, ikke i omgivelsene som Porter gjør.

Ja, en organisasjon kan gjøre bruk av begge perspektiver samtidig når den tar strategiske valg, fordi de ikke nødvendigvis motsier hverandre uten snarere er komplementære. Et rammeverk for å bruke begge perspektiver samtidig er den såkalte «SWOT-analysen», som analyser styrker, svakheter, muligheter og trusler (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Styrker og svakheter beskriver ressursene organisasjonen har eller mangler. Muligheter og trusler beskriver eksterne forhold (konkurransen etc.). Man kan altså gjennomføre både en outside-in og en inside-out analyse og så kombinere innsiktene for å få et omfattende bilde.

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

Oppgave 7: Endring i organisasjoner (maks. 30 poeng)

- a) Planlagt endring i organisasjoner møtes ofte med motstand. Beskriv og forklar tre grunner til motstand mot planlagt endring. (maks. 10 poeng)
- b) Foreslå og drøft mulige tiltak for å overvinne denne motstanden og gjennomføre vellykket endring. Drøft deretter om motstand mot planlagt endring alltid er en dysfunksjon eller en patologisk tilstand. (maks. 20 poeng)

En grunn til motstand mot planlagt endring kan være at organisasjonens medlemmer er usikre eller redde for det ukjente. «Man vet aldri hva man får.» Individuer kan for eksempel være usikre over hva som forventes av dem, og om de vil mestre sine nye oppgaver. Dette kan forsterkes når det har vært mye endring i en organisasjon, eller t o m mislykket endring.

Organisasjonens medlemmer kan føle at de, som konsekvens av den planlagte endringen, taper sin identitet, den spesielle meningen de har bygd opp rundt jobben og organisasjonen. Denne meningen kan være knyttet til posisjoner, oppgaver eller kontorer. Organisasjonsendringen bryter kanskje med

Ny/utsatt eksamen i kurs SFB10106

Organisasjonsteori, Vårsemesteret 2014

Høgskolen i Østfold, Halden

9. januar 2015

det kjente meningsmønsteret, og individer føler at endringen signaliserer at «det jeg har drevet med hittil og som jeg identifiserer meg med, var meningsløst».

Organisasjonens medlemmer kan være negative ettersom de forventer at de blir nødt til å arbeide dobbelt i en periode («normale» aktiviteter pluss endringsaktiviteter). De kan føle at endringen er for arbeids- og ressurskrevende, spesielt hvis arbeidspresset var høyt allerede.

Et bra tiltak for å overvinne motstand er å kommunisere og forklare de planlagte endringer veldig nøyaktig, både gjennom formell og gjennom uformell kommunikasjon. Man må også forklare hvorfor endringen er nødvendig, og hva som vil forventes av medarbeiderne. Dette reduserer usikkerhet. Endringsagenter bør ta med medlemmenes perspektiver i endringsplanleggingen og hele endringsprosessen. Dette fremmer oppslutning om endringen. Ved å være til stede på arbeidsplassen kan endringsagenter utvikle positive relasjoner og bygge tillit som gjør det lettere å akseptere endringene.

Et annet tiltak kan være å gjøre endringene i identiteten – både organisasjonens identitet og i den enkeltes identitet – eksplisitt, og å tilby en ny identitet som er attraktiv og oppfattes som likeverdig. En karismatisk leder kan formulere en positiv visjon om fremtiden, og inngi de ansatte en følelse av at det er verdt innsatsen og streve mot å oppfylle den. Da blir identitetsendringen mindre truende.

Man kan også som tiltak kommunisere tydelig at endringen vil lede til mindre arbeidsbelastning når den er gjennomført, selv om den krever ekstra innsats i en periode. Alternativt kan man utarbeide belønningssystemer som støtter opp om endringen.

Er motstand mot planlagt endring alltid en dysfunksjon eller en patologisk tilstand? Det kan være det, men det kan også være en rasjonell og legitim reaksjon. Endrer man noe, så er det jo alltid en viss fare for at man erstatter noe som fungerte, med noe som fungerer mindre bra. Motstanden kan gjøre oppmerksom på svakheter i endringsplanen. Den kan gi viktig informasjon og innspill som endringsagentene ikke har tenkt på. Endringsagentene bør derfor ta signalene fra organisasjonsmedlemmene på alvor, og gå inn på deres behov og interesser.

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