

# Eksamensoppgaver i *Organisasjonsteori* 2020

Faglærer: Søren Wenstøp (soren.wenstop@hiof.no)

## Casetekst:

Borregaard er et norsk industrikonsern med hovedkontor i Sarpsborg. Selskapet som har blitt til dagens Borregaard ble etablert i 1889. Dagens virksomhet dreier seg i hovedsak om produksjon av bio-kjemikalier og produkter basert på tømmer som primær innsatsfaktor. Selskapet har en diversifisert virksomhet med en bred produktportefølje, og betjener en rekke ulike markeder rundt omkring i verden. Les gjennom oppgavene under. Gå deretter til [www.borregaard.no](http://www.borregaard.no) og utforsk selskapet og finn frem relevant underlagsinformasjon for å svare på de fire oppgavene.

## Oppgave 1 (25 %):

Beskriv Borregaards sin organisasjonsstruktur og forklar hva slags selskap dette er med utgangspunkt i Mintzberg sin terminologi.

- Kandidaten på finne frem relevant empirisk informasjon fra Borregaard sine nettsider, og sette dette sammen til et oversiktlig bilde av selskapets organisasjonsstruktur.
- Kandidaten bør identifisere ett eller flere trekk ved organisasjonsstrukturen som korresponderer med Mintzbergs klassiske idealtyper. Gode kandidater ser at det er snakk om en kompleks struktur med divisjonalisert form som overbygg.
- Kandidater som går inn i diskusjoner om sentralisering, koordindinering, og læring/innovasjon vis-a-vis organisasjonsstruktur bør premieres for dette.
- Den klassiske boken å referer til er Mintzbergs *Structures in Five*. Pensumboken har også stoff om dette og er derfor en høyst relevant referanse. Kandidaten bør i det minste referere til en av disse kildene.

## Oppgave 2 (25%):

På hvilke måter er læring og innovasjon viktig for Borregaard? Hvilke fordeler og ulemper kan organisasjonsstrukturen ha når det gjelder dens evne til læring og innovasjon?

- Læring og innovasjon er kritisk viktig for Borregaard, noe som er reflektert i både struktur og strategi.
- Sitater fra selskapet rundt dette bør brukes for å føre en diskusjon rundt læring og innovasjon.

- Både fordeler og ulemper med organisasjonsstrukturen (som bør knyttes til diskusjonen i oppgave 1) bør komme til uttrykk.
- Dilemma rundt innovasjon og læring som er spesielt relevant her er James March sin avveining mellom «utnyttelse» og «utforskning». Poenget er at Borregaard må balansere disse hensynene riktig. Innenfor en divisjonalistisk struktur vil det være hensiktsmessig å ha svært ulike enheter som tar seg av ulike hensyn, f.eks. maskinbyråkratier som fokuserer på utnyttelse, i kontrast til enrepreneuraktige mer adhokratiske FoU-avdelinger med større autonomi og mindre sentralisering som fokuserer på «utforskning». Utforskning (relatert) er på mange måter det som har gitt Borregaard en strategisk konkurransefordel i dag, med utgangspunkt i tømmer.
- Læring på tvers av enheter er et annet viktig element å løfte frem, og dette trekker i retning av en transnasjonal struktur. Kandidater som påpeker dette bør premieres for det.

### Oppgave 3 (25%):

Hvordan kan et selskap som Borregaard jobbe med å skape en god organisasjonskultur?

- Dette er en mer åpen oppgave der mange hensyn kan komme til uttrykk.
- Edgar Schein er en relevant referanse.
- Kandidater som bruker Daniel Coyles *Culture Code* og dens fokus på psykologisk trygghet og sårbarhet som utgangspunkt for å skape en god organisasjonskultur bør premieres for det.
- Kandidater som bruker relevante sistater fra selskapet bør premieres for det.
- Kandidater som trekker på tidligere diskusjon i Oppg. 1 og 2 og finner relevante sammenhenger bør premieres for det.
- Kandidater som bruker forelesningen om kultur og refererer til denne bør premieres for det.
- Kultur-begrepet kan gjerne diskuteres.

### Oppgave 4 (25%):

Hva mener du skal til for å bli en leder i Borregaard? Begrunn svaret med forankring i teori.

- Her bør kandidaten kombinere det selskapet selv sier (for eksempel ved å referere til *The Borregaard Way*) med relevant teori.
- Teoriforankring er nødvendig for å få god uttelling på denne oppgaven.
- Alle ledelsesteorier i pensum er i utgangspunktet relevante, men disse må anvendes på selskapet.
- Verdibasert ledelse er spesielt relevant fordi det er tett opp til praksis i Borregaard.
- Gode besvarelser bør legge vekt på psykologiske aspekter ved ledelse. Dette kan gjerne relateres til diskusjonen i Oppg. 3. om kultur.
- Emosjonelle og empatiske egenskaper knyttet til omsorg bør fremheves.
- Negative psykologiske egenskaper ved ledelse – de som bør unngås – kan gjerne løftes frem. Dette inkluderer særlig machiavellianisme, kynisme og psykopati, og narsissisme.
- Kandidater som refererer til og anvender 5-faktor-modellen for personlighet bør premieres for dette.
- Diskusjoner rundt rekruttering er svært relevant å trekke frem.

