



## Del 1

*På dessa frågor kan ett eller två alternativ vara rätt.*

*Varje rätt svar ger 1p, och varje fel svar ger -1 p.*

*Maxpoäng på varje fråga är 2p, och delas ut då alla svar som är rätt angivits.*

*Om det bara finns ett korrekt svar, får du 2p om du anger det (och inget annat).*

*Om du valt något alternativ som är fel får du -1p, men du kan aldrig få mindre än totalt 0p på frågan, även om du bara valt alternativ som är fel.*

*Frågorna kom i slumpvis ordning.*

Enligt en klassisk teori som presenteras tidigt i kursboken finns organisationer för att

- minska transaktionskostnader
- skapa samordningsfördelar

(s 10-11)

Livsmedelsbutiker som Lidl och Netto erbjuder ett smalare sortiment jämfört med konkurrenter, och har utformat sina butiker funktionellt och standardiserat, med självbetjäning och enkel exponering av varor. Detta innebär att de specialiserat sig på vissa kunder och ett specifikt marknadssegment. Deras strategi är således

- fokuserat kostnadsledarskap

(s 57-58)

Den så kallade VRIO-modellen inom resursbaserad strategi betonar att resurser bör ha fyra egenskaper för att kunna stärka en organisations långsiktiga position. Bland dem ingår att resurser bör vara

- svårimiterbara
- välorganiserade

(s 64)

Platta organisationer betyder oftast

- att chefer har stort kontrollspann

(s 90)

Mcdonaldisering brukar anses vara den mest raffinerade formen av beteendestyrning, och handlar om att i detalj kontrollera arbetsprocesser för att maximera effektiviseringen i teknisk och mätbar mening. Detta medför vissa risker, nämligen

- att man inte ser till den yttre effektiviteten
- att man nedvärderar kundrelationer

(s 109)

Vilken av de följande passar **inte** in på en adhocrati?

- mellanchefer spelar en viktig roll
- avkastningskrav är ett vanligt sätt att styra

(s 122)

Ett styrmedel som kan beskrivas som försök att styra genom kultur är

- normativ styrning

(s 136)

Organisatoriskt berättande, eller så kallad storytelling, blir allt vanligare idag. Man brukar säga att storytelling fungerar som ett effektivt marknadsföringsverktyg eftersom

- berättelser är enklare och mer effektiva för människor att ta till sig, än annan information
- berättelser skapar sammanhang och igenkänning för människor

(s 154)

Organiserat hyckleri är ett sätt för organisationer att hantera målkonflikter och motstridiga krav från olika intressentgrupper. En risk med detta är att skillnaden blir så stor mellan det som sägs offentligt och det som organisationen egentligen gör, vilket kan leda till

- en förtroendekris

(s 167-168)

Enligt Herzbergs tvåfaktorsteori finns behov som gör medarbetare motiverade och som betraktas som belönande, till exempel erkännande, ansvar och personlig utveckling. Detta är enligt teorin exempel på

- motivationsfaktorer

(s 174)

Organisationsförändringar som sker vid vissa givna punkter, mellan vilka man antar att det råder stabilitet i organisationen, är

- episodiska förändringar

(s 192)

När organisationer ska förändras är de så kallade sekventiella modellerna mycket populära, vilket troligen beror på att modellerna upplevs som pedagogiska och hanterbara. Det finns dock nackdelar med ett sekventiellt synsätt. Bland nackdelarna kan nämnas

- att förändringsarbetet framställs som linjärt och episodiskt
- att de ger intrycket att förändringsarbete kan kontrolleras och styras om man bara följer en universell logik

(s 207)

De traditionella orienteringarna inom ledarskap, som innefattar egenskapsorienteringen, stilorienteringen och situationsorienteringen, har kritiserats på olika sätt. En viktig kritik är att de rimmar dåligt med vad chefer faktiskt gör i organisationer. I denna kritik framhålls att även om många chefer gillar ledarskap och gärna identifierar sig med ledarskapsbegreppen, i synnerhet lite bredare beskrivningar av ledarskap som också inkluderar visioner och strategier, så praktiserar de dem inte. De beskriver gärna sin ledarskapsutövning som visionär eller strategisk, men det kommer inte till uttryck i handling eftersom arbetet mest består av traditionella administrativa chefsuppgifter. Många av ledarskapstermerna används alltså för att skapa bilden av en attraktiv ledaridentitet, snarare än för att ge en pålitlig beskrivning av om och hur man utövar inflytande över medarbetare. Man kan sammanfatta denna kritiken så, att de traditionella orienteringarna leder till

- glorifiering av ledarskap

(s 245-246)

Inom situationsorienteringen inom ledarskap finns en modell som beskriver hur kombinationen av relations- och uppgiftsorientering varierar med hänsyn till graden av mognad hos medarbetarna. När en medarbetare kan antas vara både kompetent och engagerad och inte efterfrågar styrning i sak eller omfattande insatser från ledaren, och medarbetaren kan ta ansvar och arbeta med en hög grad av självständighet, så lämpar sig, enligt modellen, ett

- delegerande ledarskap

(s 234)

Motstånd mot förändring är vanligt i organisationer. Den form av motstånd som hänger samman med förändringar i arbetsbörda och arbetsinnehåll kallas

- strukturellt motstånd

(s 216)

## Del 2

Diskutera företagskultur, organisationskultur, olika former av motivation, och nyinstitutionell teori, med utgångspunkt i fallbeskrivningen om Treeskin och kursbokens kapitel om kultur, som båda är bifogade. Diskutera särskilt skillnaden mellan företagskultur och organisationskultur, och var noga med att ta med åtminstone en av de tre uttrycksformerna för kultur. Diskutera också de tre formerna av motivation och hur de syns i fallbeskrivningen, och hur den nyinstitutionella teorin kan hjälpa till att förstå hur de båda delarna av företaget utvecklats i termer av kultur och vanor.

*Svaren bedömdes kvalitativt, med en helhetsbedömning som inkluderade hur de tre efterfrågade teoriområdena använts, hur de kopplats samman i ditt svar, hur ditt svar hängde samman ("röd tråd"), samt graden av analytisk självständighet och kreativitet i svaret.*

*För att nå riktigt höga poäng (18-20) måste ditt svar uppvisa stark förmåga till självständigt resonering kring fallet och modellernas användning. Lägre poäng inom vad som räknas som godkänt (10-15) beror i normalfallet på att du gjort det som efterfrågats, och visat att du begripit de olika modellerna och teorierna, men inte analyserat och diskuterat bortom rena beskrivningar. För att det ska vara fråga om analys och diskussion krävs reflektioner (av typen "å ena sidan, å andra sidan") och att perspektiven integreras. Detta kan man exempelvis göra genom att konstatera att den starka organisationskulturen hos den svenska delen av Treeskin (Veganlabs), som kommer "underifrån", har stark koppling till inre motivation (miljöengagemang), eller att samhällsförändringar skapat ett normativt tryck kring miljöengagemang som den tyska delen av Treeskin (Sternmann) vill dra nytta av och därför slår sig samman med Veganlab.*

*Ett vanligt fel som sänkt poängen för många var att identifiera tecken på företagskultur och organisationskultur i Treeskin och dess olika delar, men inte riktigt jämföra företagskultur och organisationskultur med hjälp av fallet (så som frågan säger), eller att förklara skillnaden mellan företagskultur och organisationskultur utan att använda fallet i den förklaringen.*

*Generellt gäller att lite lägre poäng betyder att varje del av frågan (om företagskultur, organisationskultur, olika former av motivation, och nyinstitutionell teori) besvarats separat på ett bra sätt, men att det saknas hopkoppling av dem. För att nå höga poäng måste sambanden identifieras och svaret ha formen av en sammanhängande analys.*