

# TENTAMEN (EXAMINATION)

24

Tentamensdatum/*Examination date*: 16-10-22  
 (åå-mm-dd/yy-mm-dd)

AID-nummer  
*AID number*

Ifylles av student

2 0 5 9

Completed by student

Ifylles av vakt

2 0 5 9

Completed by supervisor

Kurskod/*Course code*: TE1019

Provkod/*Exam code*: TEN1

Kursnamn/*Course title*: Industriell Organisation

Antal inlämnade blad/*Total number of sheets enclosed*: Tenta + 4 lösa blad

Institution/*Department*: IEI

## Anvisningar/*Instructions*

1. Skriv AID-nummer, datum, kurskod och provkod på varje blad som lämnas in/  
*Write AID number, date, course code and exam code on every sheet that is handed in*
2. På varje papper får högst en uppgift lösas om inget annat anges/  
*Maximum one task per sheet unless otherwise instructed*
3. Skriv endast på papprets ena sida om inget annat anges/  
*Use only one side of each sheet unless otherwise instructed*
4. Numrera de papper som lämnas in/*Number every sheet that is handed in*
5. Använd inte röd penna/*Do not use a red pen/pencil*

Sen inlämning   
*Late hand in*

Klockslag \_\_\_\_\_  
*Time*

Orsak \_\_\_\_\_  
*Reason*

Markera behandlade uppgifter med X/*Mark tasks attempted with an X*

Erhållna poäng <i>Points obtained</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					
	4	3	4	3	4	2	4	2	9	8					
Erhållna poäng <i>Points obtained</i>	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30

$\Sigma$  Poäng/*Points*: 43

Betyg/*Grade*: 5

Examinator/*Examiner*: \_\_\_\_\_

2059

# Försättsblad till skriftlig tentamen vid Linköpings universitet



<b>Datum för tentamen</b>	2016-10-22
<b>Sal (1)</b>	KÅRA
<b>Tid</b>	8-12
<b>Kurskod</b>	TEIO19
<b>Provkod</b>	TEN1
<b>Kursnamn/benämning</b> <b>Provnamn/benämning</b>	Industriell organisation Tentamen
<b>Institution</b>	IEI
<b>Antal uppgifter som ingår i tentamen</b>	10
<b>Jour/Kursansvarig</b> Ange vem som besöker salen	Eva Lovén
<b>Telefon under skrivtiden</b>	013-281661
<b>Besöker salen ca klockan</b>	Ca. kl. 09.00
<b>Kursadministratör/kontaktperson</b> (namn + tfnr + mailaddress)	Carina Ekhager, 013-281568, carina.ekhager@liu.se
<b>Tillåtna hjälpmedel</b>	
<b>Övrigt</b>	
<b>Antal exemplar i påsen</b>	

AID nummer: AID number: <b>2059</b>	Datum: Date: <b>2016-10-22</b>	Blad nr: Page nr:
Kurskod: <b>Industriell Organisation</b> Course code: <b>TEIO19</b>	Provkod: Exam code: <b>TEN1</b>	<b>1</b>

**Del A Faktafrågor**

Varje fråga ger maximalt 4 poäng. Skriv tydligt, det vi inte kan läsa ger inga poäng  
Lycka till!

1) Beskriv hur teorier kring ledarskap i organisationer har utvecklats över tid (beskriv fyra utvecklingar, 4 p).

- Egenskapsanpassat ledarskap fokuserade på ledarens fysiska och abstrakta egenskaper. Exempel på fysiska egenskaper är ledarens längd & kroppspråk medan abstrakta egenskaper kan vara intellegens & karisma. Svårt att sätta i ett socialt sammanhang.
- Situationsanpassat ledarskap ser till medarbetarens mognad, om kompetens gentemot vilja finns. Beroende av detta kan ledaren styra eller stödja medarbetaren olika mycket. Ju mer kompetens & vilja som finns desto mindre behöver ledaren styra & kan istället mest stödja.
- Ledarskapsmatrisen jämför oss som medarbetarna gentemot oss som produktörer. Det ultimata ledarskapet är när ledaren tas till hänsyn till fullt, dvs då matrisen är 9,9
- Karismatiskt / Transformativt ledarskap är sätt att leda. Karismatiskt ledande lyfter fram personlighet och utveckling hos medarbetarna medan transformativt ledarskap syftar på förändring.

ledarskap

4-

2) Organisationens absorptionsförmåga och dubbel loop-lärande är viktigt för lärandet. Vad innebär begreppen? (4 p)

- Absorptionsförmåga är en organisations förmåga att se externa kunskapers nytta och assimilera dessa & använda de i organisationen. Exempelvis kan vi DPU:are som är en homogen grupp istället arbeta tillsammans med I:are. Då skulle vi få en heterogen kunskap, dvs lära oss extern kunskap, från I:arna om nya sätt att arbeta. Dessa kanske vi tar med oss i andra arbeten i framtiden. Detta är ett exempel på absorptionsförmåga.
- Dubbel loop-lärande innebär att man lär sig av att göra fel och gör förändringar för att få ett bättre resultat. Det finns även enkel loop-lärande där misstag kan göras att man gör små förändringar eller inga alls. Men i dubbel loop-lärande sker misstaget flera gånger vilket innebär att man verkligen reflekterar över vad som gått fel och åtgärdar det genom en förändring.

3

förändring av referensram

AID nummer: AID number: 2059	Datum: Date: 2016-10-22
Kurskod: Industriell Organisation Course code: TEIO19	Provkod: Exam code: TEN1

Blad nr:  
Page nr:  
2

3) Beslutsfattande kan förklaras på många olika sätt. Jämför fyra synsätt som kan förklara hur beslut tas i organisationer. (4 p)

- Simon tar upp beslut som tas rationellt och irrationellt. Vid rationella beslut ses all viktig information över medan vid irrationella beslut bortser man från relevant information.
  - Allison tar upp beslut som baseras på vinst/förlust, organisationens byråkratiska regler eller efter politiska omständigheter. Dessa inriktningar påverkas av omvärlden.
  - March & Olsen tar upp modellen garbage-can-theory, vilket är beslut som är ganska odefinierade. De baseras på en integration av problemen i organisationen, identifierade lösningar, de deltagare som ska ta beslutet och när beslutet ska tas.
  - Janis pratar om grupp tänkande, vilket innebär att ingen vågar säga emot dominerande personer, i stället lyssnar inte på varandra & gruppen har en tendens att överstatta sin förmåga.
- Jag kan se vissa likheter i Simon & Allison vad det gäller rationella beslut. I Allison's fall behöver man ta hänsyn till viktig information på andra sidan verkar omvärlden väga tyngre än annan information. Trots rationalitet tror jag att Janis grupp tänkande tyvärr kan förekomma i alla ovanstående modeller. Jag tror även March & Olsens beslutsmodell är svårast att ta sig an pga det är så många olika komponenter som ska integreras.

4) Organisationer kan ses utifrån ett evolutionärt perspektiv. Vad innebär det? (4 p)

Det evolutionära perspektivet innebär variation, urval & etablering. En organisation kan ha varierade produkter som de gör. Av dessa görs ett urval som sedan etableras på marknaden. Det är alltså något som utvecklas fram, survival of the fittest, precis som i naturen. Den produkt/färd som väljs mest av kunderna, etableras och överlever på marknaden.

Ruhnel

AID nummer: AID number: 2059	Datum: Date: 2016-10-22	Blad nr: Page nr:
Kurskod: Industriell Organisation Course code: TEIO19	Provkod: Exam code: TEN1	3

5) Jämför Barneys resursbaserade synsätt med Porters modell om fem strukturella krafter och diskutera modellernas huvudsakliga skillnad. (4 p)

Porter fokuserar på externa krafter i en organisation. De 5 strukturella krafterna är konkurrenter, kunder, leverantörer, potentiella konkurrenter & substitutioner. Konkurrensen styr hur mycket organisationen kan sälja men också utifrån vad kunderna & leverantörerna kräver. Potentiella konkurrenter, new entrants, kan förhindra prisökningar. Detsamma gäller för substitut, som då väntar att ersätta den befintliga produkten på marknaden. Porter ser branchen som homogen, att alla företag liknar varandra & att ingen är unik.

Barney fokuserar istället på resurser och menar att det är det som gör organisationen unik. Barney ser istället branchen som heterogen, att alla företag skiljer sig i olika sätt att utnyttja resursknäppheterna. Barney tar upp olika s.k. attribut och menar att det är dessa som avgör om en organisations strategi är bra eller dålig.

Exempel på attribut som beskriver resurserna är om de är värdefulla, ofullständiga, uniktfulla, substituerbara eller imiterbara. Kritiken hävdar dock att attributen inte gör någon skillnad för resursknäppheten.

fr resurserna

4

6) I din organisations ledningsgrupp är alla män, men i organisationen finns en jämn fördelning mellan kvinnor och män. Vad kan den ojämna könsfördelningen bero på? Använd teorier ur kurslitteraturen för att förklara. (4 p)

Enligt strukturellt perspektiv, inom frekvensstruktur, ser sig folk & låter sig ledas av någon som har en ledande position, oavsett kön. Å andra sidan kan könsroller som social konstruktion skapa bilden att män är bra som ledare, just för att de har sett många män som leder i organisationer. Detta tycks även med symboler från TV/film där män ofta har ledarroller. Med detta som bakgrund kan även Janis grupptänk förekomma i rekryteringsprocessen av ledare. Kritiken tar även upp att folk med liknande bakgrund gärna anställer varandra för då finns redan ett förtroende. Detta tillsammans med grupptänk & bakomliggande syn på företaget om att män passar i ledarrollen kan ha gjort att de sittande ledande männen har anställt nya män till ledarpositionerna. Om detta har förekommit länge på företaget gör det även att knyta an till möjlighetsstrukturen; om kvinnorna inte ser någon möjlighet till att stått för att få en ledarroll, kommer de att sluta bry sig.

Mångfald & intersektionalitet  
Kritik av ledarskap

2

AID nummer: AID number: 2059	Datum: Date: 2016-10-22
Kurskod: Industriell Organisation Course code: TEIO19	Provkod: Exam code: TEN1

Blad nr: Page nr:  4
-------------------------------

7) Enligt Mintzberg har en organisation vanligen fem delar (grupper av arbetsuppgifter). Beskriv de fem delarna samt hur delarna utvecklas i takt med att en organisation växer. (4 p)

- Operativ del - personal i organisationen som utför den produktion eller tjänster som organisationen gör.
- Organisatorisk del - här sitter ledningen som styr verksamheten.
- Mellanliggande del - mellanchefer som är chef för den operativa delen och rapporterar till den organisatoriska delen, ledningen.
- Teknostruktur - sköter forskning och utveckling i företaget
- Service & stöd struktur - ex juridisk ombud, städning av lokaler, löneutbetalningar.

De 5 delarna kan vara olika stora beroende på typ av organisation. Vid exempelvis innovativa organisationer finns knappast någon operativ del men desto större teknisk och service/stöd del. Detta eftersom det ofta handlar om teknisk utveckling, vilket kräver patent (juridisk rådgivning) etc. Däremot i exempelvis en etablerad produktionsfirma är den operativa delen stor. Här handlar det om att producera en redan utvecklad produkt. Det finns här även teknisk & service/stöd delarna för mindre utveckling, förbättringar samtidigt som städning & löneutbetalningar behövs. I detta fall finns stor del av mellanchefer (dyttchefer) del. I innovativa organisationer behövs även operativ ledning. Här kan mellancheferna ofta vara projektledare.

8) Nämn två viktiga lärdomar om organisering ifrån övningen "Organisationsspelet". (2 p)

- Kommunikation är A och O! Det är gävtenkligt att de anställda har förstätt vad deras arbetsuppgift innefattar. Detta sätter krav på ledaren som måste förmedla detta tydligt. Vidare måste kommunikationen över arbetets gång upprätthållas så att problem/ändringar kan hanteras!  
Anställda måste tillräckligt ofta förmedla information.
- När det är många steg mellan anställda och chefer kan information lätt missas. Exempelvis kunde VD:n ge direktiv till mellancheferna som aldrig kom fram till de anställda och tvärtom. Viktigt att ha en tydlig strategi över hur information hanteras & förmedlas i en organisation.

AID nummer: AID number: <b>2059</b>	Datum: Date: <b>2016-10-22</b>	Blad nr: Page nr: <b>5</b>
Kurskod: Industriell Organisation Course code: <b>TEIO19</b>	Provkod: Exam code: <b>TEN1</b>	

**Del B Förståelsefrågor****Varje fråga ger maximalt 10 poäng.**

I denna del vill vi att du för resonemang och visar att du kan reflektera över innehållet i kursen. Flera angreppssätt är tänkbara. Något att tänka på när du skriver dina svar.

**Inga poäng** – Dina svar saknar relevanta delar ur kursens innehåll och de består mest av lösryckt tyckande.

**Ger poäng naturligtvis** - Du har identifierat och tillämpat relevanta delar ur kurslitteraturen men använder i huvudsak "uppenbara" delar.

**Full poäng** - Du har identifierat och tillämpat relevanta delar ur kurslitteraturen och redovisar djupare kunskaper samt använder litteraturen för att tolka, förklara, jämföra och värdera.

**Om vi inte kan läsa det du skrivit går det inte att ge några poäng....**

**Max 2 enkelsidor per fråga skriv AID-nummer på alla papper**

- 9) I din organisation finns en producerande avdelning (avd P) och en mer kreativ avdelning (avd K). På vilket sätt skulle du organisera avdelning P jämfört med avdelning K? Använd tre synsätt (tre kapitel) i dina förklaringar.

(10 p)

AID nummer: AID number: <b>2059</b>	Datum: Date: <b>2016-10-22</b>	Blad nr: Page nr: <b>6</b>
Kurskod: <b>Industriell Organisation</b> Course code: <b>TEIO19</b>	Provkod: Exam code: <b>TEN1</b>	

- 10) Analysera företaget Volkswagens agerande kring förskönandet av testresultat för utsläpp. Använd tre synsätt (tre kapitel ur kursboken) i dina förklaringar. (10 p)



9) Sett ur Ledarskap skulle avd P och avd K kunna ledas på olika sätt. Om man ser till situations-  
anpassat ledarskap som innebär hur mycket man som ledare ska styra respektive stödja en grups mognad. Det beror av de anställdas kompetens och vilja.

I avd P kan tänkas att produktiven ser på löpande band och att de anställda har jobbat med samma arbetsuppgifter i många år. Som ledare skulle man då tänka sig att ett ledande stöd är allt som behövs eftersom de kan i sin arbetsuppgifter. Dessvärre kan monotont arbete, som just löpande band kan innebära, orsaka tristess, saknad motivation och ovilja, även om kompetensen finns. Därav tror jag att ledaren måste styra de anställda till viss del men också hitta motivationsfaktorer, vilket jag kommer till senare. Hos avd K kan jag tänka mig att det arbetas mycket i projekt. Då kan man som ledare behöva styra mycket i början men med tiden stället bara stödja. Avd K är en kreativ avdelning och projekten kan vara agila. Då bör en organiskt struktur råda, vilket innebär låg grad av centralisering, dvs beslut tas inte formellt, utan inom gruppen. Detta talar för att ledaren snarare kan stödja än styra.

Avd P har snarare en mekanistisk struktur, med hög centralisering, beslut kommer uppifrån. Detta kan göra det svårt för de anställda att påverka förändring, vilket tar oss in på Motivation.

Sått att motivera små anställda behövs både på avd P och avd K. På avd P kan det råda tristess & en känsla av att ens arbete inte har någon mening. Då kan man se till Hackman & Oldhams

AID-nummer: AID-number: 2059	Datum: Date: 2016-10-22
Kurskod: Course code: TE1019	Provkod: Exam code: TEN 1

modell för motivation. De menar att man bör integrera arbetets egenskaper med dess syfte och olika motivationsgrunder. Exempelvis kan variation och eget ansvar i arbetsuppgifter, samt att man känner att man gör nytta och samtidigt lär sig något göra att man blir mer motiverad att göra ett bra jobb. Man kan även se till Herzbergs hygien/motivatorer i avd P. Se till att de har bra arbetsmiljö/lön men också möjlighet att utvecklas/varierade arbetsuppgifter. Hos avd K kan de anställda motiveras genom Vrooms förväntningsteori. Om de tror de kommer utveckla något kreativt som kan göra skillnad för företagets framtid känner det antagligen motivera de till att göra ett bra jobb!

Anställda kan även motiveras av Lärande, vilket också gynnar organisationen. Avd P kan lära sig bättre metoder i produktivitet eller flera varierade arbetsuppgifter. Detta genom Nonakas SECI-modell från tyst kunskap till tyst kunskap, vilket skulle ske genom att observera hur andra gör i produktivitet. Men också från explicit kunskap till tyst, genom internalisering. De anställda kan lära sig något moment i produktivitet så att de till slut kan det automatiskt, tyst kunskap. Hos avd K skulle lärande kunna ske genom absorptionsförmåga. Projekten skulle kunna lära hur andra utvecklingsprojekt har gått, exempelvis från något företag som sysslar med liknande utveckling, förutsatt att de vill dela med sig. Avd K skulle kunna arbeta i projekt med Heterogen kunskap, dvs ta in utmanstämde med ny kunskap om utveckling som de kan assimilera. Detta talar också för att ha mångfald i projekten, vilket bidrar med olika kunskaper. En utmaning kan dock vara att förstå varandra, men det blir ju ett lärande i sig!

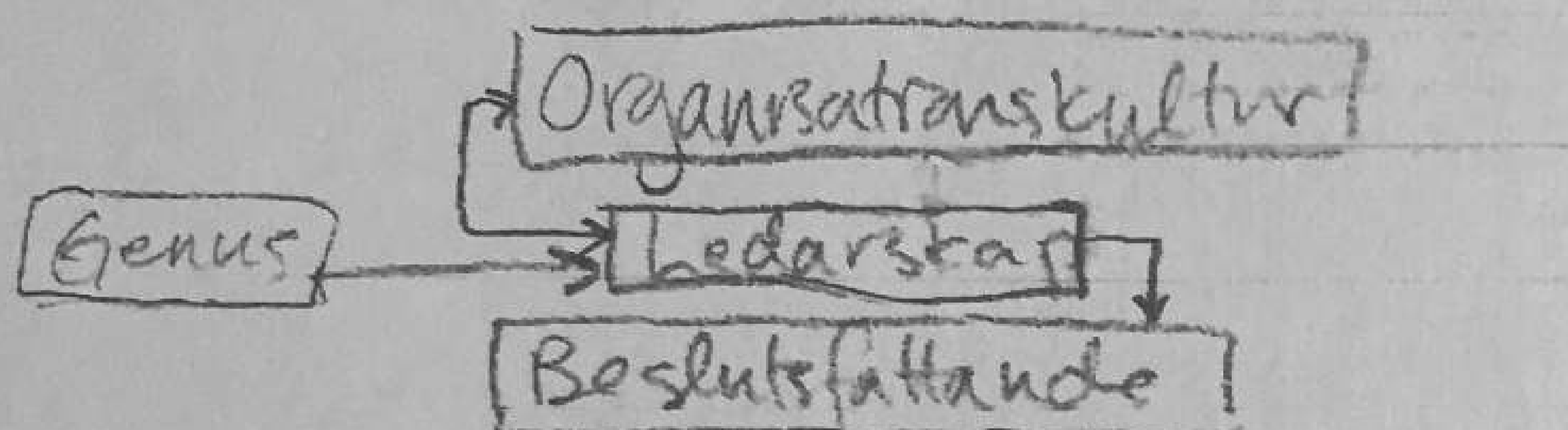
/5

10) Jag tror att skandalen främst skedde pga Volkswagens organisationskultur, beslutsfattande och det mellanliggande ledarskapet. Organisationskultur formas enligt kursboken till stor del av samhället men också av grundaren av företaget. Volkswagen startades på 1930-talet under Hitlers rike med rika familjer såsom Porsche & Piech. Arbetskraften bestod av slavar från dövarande koncentrationsläger. Det rådde alltså ett stort avstånd mellan arbetande & styrelsen, hög hierarki och en ja-sägande kultur. Jag tror att detta satte grunden för Volkswagens kultur och att delar av den behållts ända tills skandalen hände. Ett stort glapp mellan anställda och den ledande styrelsen där ingen vågade säga ifrån. Vidare till ledningen, som vid skandalen fortfarande bestod av högt uppsatta familjer som gått i arv. Styrelsen bestod bara av män, vilket jag tror kan förklaras av det faktum att folk med lika bakgrund gärna anställer varandra, för då finns redan ett förtroende. Beslutet om att fuskas togs av denna ledningen, sägs det. Det som hände tror jag var Janrs grypptänk. Likatänkande män som över-skattade sin förmåga och ingen som vågade ifrågasätta. Bakomliggande kan också ha varit Allison's vinst/förlust-beslutsfattande. Volkswagen ville ta över USA:s marknad men pga utsläppskraven skulle de behöva bygga om hela motorn, vilket både skulle ta tid och kosta otroligt mycket pengar. Att beslutet inte ifrågasattes, utöver det faktum att en ja-sägande kultur rådde, kan bero på avsaknaden av genus & mångfald.

AID-nummer: AID-number: 2059	Datum: Date: 2016-10-22
Kurskod: Course code: TEL019	Provkod: Exam code: TEN 1

Blad nummer: Sheet number: 4
------------------------------------

Det har visats att jämställda styrelser har tendenser att ifrågasätta vad som sägs & vad som faktiskt görs i ett företag. Utifrån tidigare diskussion får en modell



Organisationskulturen går hand i hand med ledarskap. Volkswagens kultur har skapats av grundarna/ledarna men kulturen bibehåller även ledarskapets synsätt genom åren fram till skandalen. Vidare, hävdar jag att det var den toppstyrda ledning, med avsaknad på genus och mångfald, som beslutade att fusk. Ledningens utförande gjorde även att beslutet inte ifrågasattes.

Alltså hör Organisationskultur, Ledarskap som kompletteras av genus, samt Beslutsfattande ihop. Dessa menar jag, förklarar Volkswagen-skandalen sett ur ett organisationsperspektiv.

100