



Høgskolen i Telemark

**EKSAMEN**  
**5201 Organisasjonsfag II**  
**18.12.09**

Tid: 09.00 -13.00  
Målform: Nynorsk/Bokmål  
Sidetal: 4 inkl. vedl.  
Merknader: Oppgave 1 og 2 teller like mye  
Vedlegg: 1

**Eksamensresultata blir offentliggjort på nettet, via Arena høgskole. I tillegg finn du eksamensresultatlistene på utsida av eksamenskontoret. Desse listene opplyser kun kandidatnummer og karakter, så hugs kandidatnummeret ditt frå eksamen.**



## Bokmål

### Oppgave 1

- a) Vedlagte avisartikkel (Ukeavisen Ledelse 20. november 2009) handler om endring i Forbrukerrådet. Les artikkelen nøye. Hvilken endringsstrategi er blitt fulgt i Forbrukerrådet? Illustrer svaret med eksempler fra avisartikkelen.
- b) Hvilke råd ville du gitt til Randi Flesland i saken for å unngå den uro, misnøye og motstand som ifølge avisartikkelen har gjort seg gjeldende blant personalet i Forbrukerrådet?
- c) Hva menes med læring i organisasjoner?
- d) Hva kan begrense produktiv læring i organisasjoner?

### Oppgave 2

- a) Ta stilling til påstanden om at ledelse ikke er administrasjon.
- b) Rolleteori kan benyttes som en tilnærming til ledelse i organisasjoner. Gi eksempler på hvordan administratorrollen og entreprenørrollen kan komme i konflikt med hverandre i praktiske sammenhenger.
- c) Hva menes med organisasjonsutvikling? Redegjør for strukturperspektivet i forbindelse med organisasjonsutvikling.
- d) ”Dropp bonusene. Bonuser og prestasjonsbasert lønn er totalt bortkastet. Bonussystemet bygger på en myte som er blitt mer og mer etablert i arbeidslivet, nemlig at gulrot og pisk er oppskriften på god arbeidsmoral, høyere effektivitet og økt produktivitet. Men all forskning viser det motsatte” (Bjørn Helge Gundersen i Dagbladet 31. mars 2008, tidligere administrerende direktør i Administrativt forskningsfond).

Nevn hvilke negative sider som kan være forbundet med prestasjonsbaserte belønningssystemer på individnivå i organisasjoner. Under hvilke forutsetninger fungerer slike ordninger best?

- e) Redegjør for hvilket læringssyn individuelle prestasjonsbaserte motivasjonssystem baserer seg på?



## Nynorsk

### Oppgåve 1

- a) Vedlagte avisartikkel (Ukeavisen Ledelse 20. november 2009) handlar om endring i Forbrukerrådet. Les artikkelen nøye. Kva for endringsstrategi er blitt fulgt i Forbrukerrådet? Illustrer svaret med døme frå avisartikkelen.
- b) Kva for råd ville du ha gitt til Randi Flesland i saka for å unngå den uro, misnøye og motstand som ifølgje avisartikkelen har gjort seg gjeldande blant personalet i Forbrukerrådet?
- c) Kva meinast med læring i organisasjonar?
- d) Kva kan hindre produktiv læring i organisasjonar?

### Oppgåve 2

- a) Ta stilling til påstanden om at leining ikkje er administrasjon.
- b) Rolleteori kan brukast som ei tilnærming til leining i organisasjonar. Gi døme på korleis administratorrolla og entreprenørrolla kan kome i konflikt med kvarandre i praktiske samanhengar.
- c) Kva meinast med organisasjonsutvikling? Gjer greie for strukturperspektivet i samband med organisasjonsutvikling.
- d) "Dropp bonusene. Bonuser og prestatjonsbasert lønn er totalt bortkastet. Bonusystemet bygger på en myte som er blitt mer og mer etablert i arbeidslivet, nemlig at gulrot og pisk er oppskriften på god arbeidsmoral, høyere effektivitet og økt produktivitet. Men all forskning viser det motsatte" ( Bjørn Helge Gundersen i Dagbladet 31. mars 2008, tidlegare administrerende direktør i Administrativt forskningsfond).  
  
Nemn kva for negative sider som kan gjere seg gjeldande i samband med prestasjonsbaserte motivasjonssystem på individnivå i organisasjonar. Under kva for vilkår fungerer slike ordningar best?
- e) Drøft kva for læringssyn individuelle prestasjonsbaserte motivasjonssystem baserer seg på?

# Flesland i ny turbulens

**Skal de ansatte i Forbrukerrådet klare å sette Randi Flesland i sjakk matt, må de ha noe mer på henne enn at hun flytter for lite, ikke holder det hun lover og at de ikke liker lederstilen hennes.**

**F**ire år etter Avinor-bråket må Randi Flesland håndtere en ny runde med misfornøyde arbeidstakere, skriver Dagbladet. Avisen har fått tak i et notat der ansatte gir uttrykk for sterk misnøye med Fleslands lederstil og de endringsprosesser som skjer i Forbrukerrådet der hun nå er daglig leder. De ansattes styrerepresentant Halgeir Jensen sier det er stor uro i organisasjonen. Han er ikke enig i at det er noe som skal løses innenfor den nåværende bakgrunnen for det er at Flesland er så å si blitt ansatt at hun ikke var kom-

**«Ledere kommuniserer det ansatte oppfatter ikke det en selv me det en sier»**

pet for å omorganisere, og nå er det nettopp det hun gjør. De ansatte blir usikre for hva dette kan bety for jobbene deres. Papirutgaven av Forbruker-rapporten blir lagt ned og tre ansatte blitt sagt opp. Om Flesland stes det at hun er lite interessert i å lytte på motargumenter, er veldig ovenfra og ned, hun opptrer ekskluderende og virr på fakta. De endringer Flesland vil gjennomføre er solid forankret i styret. Styreleder Inge Takle Mæstad sier styret har vedtatt en strategiplan som nå skal iverksettes.

— Jeg vil si at Randi Flesland veldig raskt greide å «lese» organisasjonen, skjønnere Forbrukerrådets særegenheter og identifisere hva som kan gjøres for å bli en tydeligere premisleverandør i forbrukerpoltikken, sier Mæstad.

Flesland på sin side opplever ikke at det er noe opprør i organisasjonen og tilbakeviser at hun har løyet om noe som helst.

— Endringer kan gjøre vondt. Det er selsagts ikke morsomt å skulle jobbe annerledes enn man er vant til, og jeg skjønner at folk blir frustrerte, sier Flesland.

Det er en uttalelse hun ikke får 10 poeng for. Hun virker litt arrogant. Og topledere bør være varsomme med å undervurdere uro i den organisasjonen man leder.

Hvor godt Flesland fungerer som leder, er det umulig å ha noen formening om for utenforstående. Kritikken hun utsetts for må ledere som står midt oppe i en omstilling regne med. Randi Flesland er ikke en leder som lett blir vippet av pinnen. Hennes kritiker denne gang, Halgeir Jansen, er det lite «Rolf Skrede-takter» over. Flesland lå flere år i konflikt med flygelederne i Avinor og deres hærfører Rolf Skrede. Kampen mot Flesland ble ført med både åpne sverdslag og snedige bakholdssangrep.

Da Liv Signe Navarsete ble samferdselsminister, mistet hun støtten fra høyeste hold. Da var tiden for Randi Flesland ute.

Når en omstillingen i Forbrukerrådet blir en offentlig sak, skyldes nok det Randi Fleslands forhistorie og at Forbrukerrådet er en organisasjon som er omfattet av en viss offentlig interesse. «Lederstil» knyttet til en kjent person er dessuten et kodord for å få mediene til å interessere seg for en sak.



Endringer kan gjøre vondt, minner Randi Flesland om.

Flesland er ikke så kjent, men her er det bråket i Avinor som trekkes fram. Det blir en «Flesland rir igjen»-sak. Underforstått, hva er det med henne. Flesland er av den robuste, viljersterke typen som synes medarbeidere bør tale en omstillingsstøyt uten å gå av hengslene. Hun er avhengig av tllitt hos styret, ikke fra de ansatte.

De ansatte etterlyser mer mykhet, større vilje til å lytte, større forståelse hos Flesland. De synes det blir for lite prosess og for mye handlenkraft der hun ferdes. Hun fremstår nok som vel mye boss og litt lite buddy. Det kan være vel verd å lytte til slik kritikk. Men så lenge man ikke kan vise til episoder der Flesland bruker illegitim makt, truer, trakassere eller opptrer uetisk, blir det ingen stor sak. Som bakgrunn for påstanden om at hun lyver, holder det ikke å si at hun sa hun ikke ville omorganisere og så gjør hun det likevel, hun sa vi ikke trenger frykter for jobbene våre, med så blir tre i Forbrukerapporten sagt opp. At Flesland skulle være så urutinnert at hun lovet null forandringer da hun tiltrådte, har vi vanskelig for å tro. Men er hun blitt oppfattet slik, er det hennes problem. Ledere kommuniserer det ansatte oppfatter, ikke det en selv mener en sier.

FOTO: INGAR STORFJELL/SCAMP