

# Sensur

## Generell informasjon

Eksamenskarakter vurderes basert på hvordan studenten velger å løse caset og pensumboken Work Psychology (6ed og/eller 7ed). Studentene som bruker caset og pensumboken får A dersom man besvarer oppgaven perfekt. Andre kilder som trekkes inn på eksamen kan være positivt for karakteren fordi det bidrar til å utdype besvarelsen, men dette kan ikke trekke opp svake besvarelser som mangler grunnleggende perspektiver. Studentene må vise at de bruker caset i sin eksamensbesvarelse.

Sensuren er ment å være veiledende. For at en oppgave skal få A må den inkludere pensum på tvers av faget på utmerket vis, og inkludere overordnede perspektiver der det er mulig. En svært god oppgave inkluderer både teorier/modeller som er relevant for oppgaven og setter dette i sammenheng med et eller flere av temaene under «Annet pensum som bør trekkes inn». For eksempel legger caset opp til at det er brudd på Arbeidsmiljøloven §1-1 a), noe som kan henvises til i alle beskrivelser av caset, og som burde være en del av en A besvarelse. Dette kan vurderes bort dersom oppgaven ellers er særlig god.

Selv om caset er et godt eksempel på dårlig arbeidspraksis, så kan det likevel diskuteres om noen av tingene XXL gjør er positive. For eksempel tyder det på at det er tydelige mål og at man får tilbakemeldinger på eget arbeid. Spørsmålet er hvordan disse tilbakemeldingene gis noe som kan legge grunnlaget for en diskusjon.

Ettersom ledelsesforelesningen ikke ble gjennomført, men en av fjorårets forelesninger ble lagt ut i ettertid, er det ikke et krav at studentene trekke inn ledelse, selv om caset helt tydelig legger opp til dette.

## Oppgavene

1. La oss anta at Per Hansen har blitt syk av stress. Bruk en eller flere stressteorier for å forklare hva som kan føre til stress hos ansatte ved XXLs sentrallager. Hva kan XXL gjøre for at man skal dempe opplevelsen av stress?
  - a. Det er særlig tre teorier som kan brukes for å forklare caset:
    - i. Karaksek (1979) jobb krav-kontroll modell forklarer at jobber med høye krav hvor ansatte opplever liten kontroll vil føre til høyt stressnivå hos ansatte. Mye i caset tyder på at ansatte blir målt på alt mulig, til og med toalettbesøk, og har liten kontroll over hvilket arbeid som skal gjøres og hvordan det skal løses.
    - ii. Lazarus & Folkman (1984) transaksjonsmodell
    - iii. Bakker & Demerouti's (2001; 2017) modell forklarer at høye krav påvirker forholdet mellom jobbressurser og motivasjon. Fravær av jobbressurser påvirker forholdet mellom jobbkrav og stress. Oppgaven bør trekke inn relevant informasjon fra caset som underbygger disse forholdene, spesielt støtte, autonomi og feedback i negativ forstand.

- b. Hobfoll's (1989, 2001) «conservation of resources» teori kan også inkluderes, men da må det vises at for eksempel Per Hansen, eller andre ansatte, sannsynligvis har opplevd å havne i en ond sirkel hvor færre ressurser (mangel på sosial kontakt, liten grad av kontroll osv.) har ført til mindre opplevelse av disse ressursene, og som til slutt har resultert i at Per Hansen ble syk.
- c. Intervensjoner:
  - i. Primær, sekundær og tertiærintervensjoner. Særlig primærintervensjoner bør vektlegges i dette caset, med mindre plass til sekundær og tertiær.
  - ii. Dersom studenten klarer å trekke inn at det kan gjennomføres en endringsprosess, særlig gjennom Lewin's tre stegs-modell skal dette telle svært positivt.
- d. Perspektiver som kan trekkes inn:
  - i. Motivasjon – spesielt jobbkarakteristikkmodellen, men også self-determination theory og målsettingsteori.
  - ii. Organisasjonskultur (se slutten av sensorveiledning)
  - iii. Holdninger, jobbtilfredshet og turnoverintensjon (se slutten av sensorveiledning)
  - iv. Ledelse (se slutten av sensorveiledning)

## 2. Analyser caset med utgangspunkt i en eller flere motivasjonsteorier.

- a. Studenten forventes å redegjøre for en eller flere motivasjonsteorier. Det er mulig å redegjøre for både jobbkarakteristikkmodellen og self determination theory, men dette kan bli to like forklaringer. Da kan målsettingsteori med fordel trekkes inn. Dette er avhengig av rettferdiggjøringen til studenten.
- b. Jobbkarakteristikkmodellen til Hackman & Oldham (1980)
  - i. Særlig autonomi og feedback. Autonomi er manglende særlig gjennom setningene «Jeg fikk tilsnakk for å hente den kaffen», «De siste årene har ansatte heller ikke fått lov til å besvare telefonen i arbeidstiden eller snakke med andre kollegaer mens man er på jobb» og «Foruten å få direkte tilsnakk på lagergulvet, forteller flere at de ved flere anledninger er blitt kalt inn til møter og konfrontert med blant annet målinger av antall minutter de har brukt på toalettet». Man kan anta at negativ feedback i form av påpekninger på hver minste ting som ikke er lov, i så utstrakt grad som i dette caset, påvirker de ansattes tilfredshet negativt.
- c. Self-determination theory
  - i. De tre universelle behovene (kompetanse, autonomi og relasjoner) er grunnleggende for å forstå hvordan self determination theory kan brukes på dette caset.
    - 1. Fravær av autonomi på samme måte som i Hackman & Oldham (1980)
    - 2. Det er mangel på sosial kontakt både gjennom som vises gjennom: «De siste årene har ansatte heller ikke fått lov til å

besvare telefonen i arbeidstiden eller snakke med andre kollegaer mens man er på jobb»

3. Det kan være lite fokus på kompetanse gjennom et for høyt fokus på måling av prestasjoner: «Foruten å få direkte tilsnakk på lagergulvet, forteller flere at de ved flere anledninger er blitt kalt inn til møter og konfrontert med blant annet målinger av antall minutter de har brukt på toalettet. – Produktivitet er viktig for alle som jobber på lager, og vi måler dette for å utvikle oss. Det vi måler er hvordan teamene presterer over tid, og vi legger vekt på å fremheve gode team og dele beste praksis. Vi måler for eksempel hvor mange varer hver enkelt ansatt plukker hver uke og måned»

d. Målsettingsteori

3. Ta utgangspunkt i input-process-output modellen, forklar hva XXL burde vektlegge for at grupper/team skal bidra til høyere produktivitet. Hva kan gjøres annerledes og hva er mulige fallgruver knyttet til grupper/team?
  - a. Input-process-output modellen må forklares grundig.
    - i. Caset legger ikke i stor grad opp til at dette kan forstås som en gruppeoppgave, men det er flere ting som tyder på at det ikke er gruppearbeid som er det viktigste, men enkeltindividet. Uttalelsen «Det vi måler er hvordan teamene presterer over tid, og vi legger vekt på å fremheve gode team og dele beste praksis. Vi måler for eksempel hvor mange varer hver enkelt ansatt plukker hver uke og måned» viser en klar kontradiksjon hvor man er opptatt av teamet, men bruker mål på individnivå som indikator på teamarbeid.
    - ii. Caset viser også at det er sannsynligvis liten psykologisk trygghet og «lagånd».
    - iii. I dette caset kan det argumenteres for at kravene om tydelige og klare bestillinger og målfokus er ivaretatt.
  - b. Fallgruver:
    - i. Gruppetenkning
    - ii. Gruppepolarisering
    - iii. Sosial loffing
    - iv. Sosiale normer
    - v. Koordineringstap
  - c. Perspektiver på tvers:
    - i. I input-process-output modellen legges det helt klart opp til at organisasjonskultur er en del av dette. For eksempel
    - ii. En forutsetning for et godt team er også ledelse.
    - iii. Holdninger (jobbtilfredshet). Individuell tilfredshet er et utfall av dette.

## **Annet pensum som bør trekkes inn**

### **Jobbtilfredshet**

- Kan være genetisk arvelig, men det er ikke interessant å diskutere i dette caset
- Sosial informasjons prosesseringsteori forklarer at ansattes jobbtilfredshet påvirkes av erfaringer og informasjon fra arbeidsplassen og hva andre personer, feks. Kollegaer, mener (Salancik & Pfeffer, 1978; O'Reilly & Caldwell, 1985)
- Kognitiv informasjonsprosesseringsteori forklarer at ansattes jobbtilfredshet er påvirket av karakteristikk i jobben og informasjonen ansatte har om egen jobb og hvordan dette matcher den ansattes interesser

### **Turnoverintensjon**

Kan påvirkes av

- Jobbtilfredshet. Studentene bør vektlegge at mange ansatte har lav jobbtilfredshet og derfor høyere turnoverintensjon.
- Organisasjonstilknytning
- Individuelle forskjeller
- Negative hendelser (Ng & Feldman, 2009). I caset kan man for eksempel se at ansatte blir målt tiden på mens de går på toalettet. De får også kjeft for å hente kaffe.
- Studentene bør trekke inn at negative jobbkarakteristikk er ifølge forskning (Podsakoff et al., 2007) mye verre enn positive jobbkarakteristikk. Positive jobbkarakteristikk Organisasjonspolitikk, rollekonflikt og rolleklarhet er relatert til både turnoverintensjon og faktisk turnover.

### **Individ, Gruppe, Ledelse, Organisasjon (Samfunn)**

IGLO kan nyttes i alle oppgaver for å definere nivået og hvordan dette påvirker ansatte.

### **Den norske arbeidslivsmodellen**

særlig gjennom arbeidsmiljøloven

- Spesielt:
  - §1-1 a) «å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger, og med en velferdsmessig standard som til enhver tid er i samsvar med den teknologiske sosiale utvikling i samfunnet»
- Og muligens:
  - §1-1 b) «å sikre trygge ansettelsesforhold og likebehandling i arbeidslivet»
  - §1-1 c) « å legge til rette for et godt yringsklima i virksomheten»

### **Organisasjonskultur**

Særlig Handy's taksonomi og Organizational Culture Inventory (OCI) kan trekkes inn. Handy definerer organisasjonskulturer i fire: maktkultur, rollekultur, oppgavekultur og personkultur. I caset kan det drøftes om XXL er en oppgave eller rollekultur da det er innslag av begge deler. Organizational culture inventory definerer dette i tre: Konstruktive kulturer, passive/defensive kulturer og aggressive/defensive kulturer.

The competing values framework er også undervist i, men ikke en del av pensum. Dette forventes ikke, men kan trekkes inn.

### **Ledelse**

Transaksjonsledelse kan trekkes inn, og brudd på transformasjonsledelse. Det er også mulig å vise at de to hoveddimensjonene i ledelse (personorientering og oppgaveorientering) har en kraftig overvekt i oppgaveorientering, noe som bør balanseres mer ut.

### **Karakterskala (hentet fra [uio.no](http://uio.no))**

#### A – Framifrå

Framifrå prestasjon som skil seg klart ut. Kandidaten syner sær s god vurderingsevne og stor grad av sjølvstende.

#### B – Mykje god

Mykje god prestasjon. Kandidaten syner mykje god vurderingsevne og sjølvstende.

#### C – God

Jamt god prestasjon som er tilfredsstillande på dei fleste områda. Kandidaten syner god vurderingsevne og sjølvstende på dei viktigaste områda.

#### D – Nokså god

Akseptabel prestasjon med nokre vesentlege manglar. Kandidaten syner ein viss grad av vurderingsevne og sjølvstende.

#### E – Tilstrekkeleg

Prestasjonen tilfredsstillar minimumskrava, men heller ikkje meir. Kandidaten syner lita vurderingsevne og lite sjølvstende.

#### F – Ikkje greidd

Prestasjon som ikkje tilfredsstillar dei faglege minimumskrava. Kandidaten syner både manglande vurderingsevne og sjølvstende.