

# Innhold

<b>Takk</b> .....	10
<b>Forord</b> .....	11
<b>Kapittel 1</b>	
<b>Innledning</b> .....	13
Historien til begrepet organisasjonskultur .....	14
Bokens målsetting .....	18
En avgrensning av området organisasjonskultur .....	18
Hvordan defineres organisasjonskultur? .....	20
Kontrollspørsmål .....	25
Anbefalt litteratur .....	25
<b>Kapittel 2</b>	
<b>Én stor organisasjonskultur eller mange ulike subkulturer?</b> .....	27
Betingelser for utvikling av kultur .....	29
Subkulturer og subkulturkonflikter .....	31
Konflikter mellom funksjonsenheter .....	32
Konflikter mellom ulike sjikt i organisasjonen .....	33
Konflikter mellom yrkes- eller profesjonsgrupper .....	34
Konflikter mellom ulike fagideologier .....	34
Konflikter mellom ulike aldersgrupper .....	35
Konflikter mellom geografiske enheter .....	36
Konflikter mellom organisasjonskulturer som er slått sammen .....	36
Dimensjoner i subkulturkonfliktene .....	39
Konflikt mellom to subkulturer .....	40
Hvorfor oppstår subkulturkonflikter? .....	42

Ønskeligheten av subkulturkonflikter .....	43
Kontrollspørsmål .....	46
Anbefalt litteratur .....	46
<b>Kapittel 3</b>	
<b>Hva består organisasjonskulturen av? .....</b>	<b>48</b>
Kulturinnhold og organisasjonskulturens kjerneelementer ....	49
Verdier .....	50
Normer .....	54
Virkelighetsoppfatninger .....	57
Grunnleggende antakelser .....	59
Sammenligning av de fire kjerneelementene .....	62
Organisasjonens kulturuttrykk .....	64
Atferdsuttrykk .....	66
Verbale uttrykk .....	67
Materielle uttrykk .....	71
Strukturelle uttrykk .....	73
Kulturuttrykk, kulturinnhold og kulturelle tema .....	75
Kontrollspørsmål .....	80
Anbefalt litteratur .....	81
<b>Kapittel 4</b>	
<b>Hva bestemmer innholdet i kulturen? .....</b>	<b>82</b>
Ledelsens betydning for kulturens innhold .....	86
Ulike ledertyper skaper ulike organisasjonskulturer .....	89
Interaksjon mellom organisasjonsmedlemmene .....	94
Emosjonelle temaer i gruppens oppbygningsfase .....	94
Prosesser i organisasjonen som fremmer felles forståelse ...	96
Kontrollspørsmål .....	98
Anbefalt litteratur .....	99
<b>Kapittel 5</b>	
<b>Hvilke funksjoner tjener organisasjonskulturen? .....</b>	<b>100</b>
Gir modeller for handling .....	101
Virker integrerende .....	104
Virker angstreduserende .....	107
Kontrollspørsmål .....	109
Anbefalt litteratur .....	110

## Kapittel 6

<b>Organisasjonskultur og medlemmenes atferd</b> .....	111
Sosialisering .....	112
Effekten av sosial påvirkning .....	115
Hva er en sterk kultur? .....	117
Teknikker for å skape en sterk kultur .....	118
Kontrollspørsmål .....	121
Anbefalt litteratur .....	122

## Kapittel 7

<b>Finnes det gode og dårlige kulturer?</b> .....	123
Funksjonelle og dysfunksjonelle kulturer .....	124
Fordeler og ulemper ved sterke kulturer .....	125
Hvor funksjonelt er kulturens innhold? .....	130
Organisasjonskultur og prestasjoner .....	134
Organisasjonskultur og lønnsomhet .....	134
Et kritisk blikk på sammenhengen mellom kultur og prestasjoner .....	141
Kontrollspørsmål .....	145
Anbefalt litteratur .....	145

## Kapittel 8

<b>Kan man styre organisasjonskulturen?</b> .....	147
Å gjøre kulturen mer mottakelig for påvirkning .....	148
På hvilken måte kan organisasjonskulturen påvirkes? .....	150
Kontrollspørsmål .....	155
Anbefalt litteratur .....	156

## Kapittel 9

<b>En modell for utvikling av organisasjonens kultur</b> .....	157
Opptiningsfasen .....	159
Opptining gjennom smerte .....	159
Opptining gjennom lyst .....	161
En modell for analyse av kulturelle styrker og endringsbehov .....	162
Endringsfasen .....	165
Prinsippet om fokusert oppmerksomhet .....	166
Vaneprinsippet .....	169
Konsekvensprinsippet .....	172

Rollemodellprinsippet .....	173
Stabiliseringsfasen .....	176
Systematisk påvirkning over lang tid .....	176
Selektiv rekruttering og omplassering eller utskiftning av personer .....	177
Strukturer og systemer som støtter opp om ønsket kulturinnhold .....	179
Kontrollspørsmål .....	183
Anbefalt litteratur .....	183
 <b>Kapittel 10</b>	
<b>Kartlegging av organisasjonskultur .....</b>	<b>185</b>
Kvalitative vs. kvantitative metoder eller triangulering .....	188
Intervjuer .....	190
Hvilke krav bør man sette til en informant? .....	191
Ulike temaer for intervjuene .....	191
Styrker og svakheter ved intervjumetoden .....	193
Observasjon .....	195
Styrker og svakheter ved observasjonsmetoden .....	199
Studier av arkivmateriale .....	200
Styrker og svakheter ved arkivstudier .....	201
Spørreskjema .....	201
Standardiserte spørreskjema .....	202
Styrker og svakheter ved spørreskjemametoden .....	203
En integrert modell for kulturkartlegging .....	204
Fase 1: Bli kjent med organisasjonen .....	205
Fase 2: Observasjon, intervjuer og arkivstudier .....	205
Fase 3: Utarbeidelse og administrering av skreddersydd spørreskjema .....	207
Fase 4: Databearbeidelse og foreløpig kulturrapport .....	208
Fase 5: Kulturseminar med rapportpresentasjon og -diskusjon .....	209
Fase 6: Utarbeidelse av endelig kulturrapport .....	210
Kontrollspørsmål .....	212
Anbefalt litteratur .....	213

---

<b>Kapittel 11</b>	
<b>Kulturbeskrivelse</b> .....	214
Kulturelt tema .....	215
Kulturuttrykk og kjerneelementer .....	216
Kontrollspørsmål .....	221
Anbefalt litteratur .....	222
<b>Kapittel 12</b>	
<b>Kritikk av begrepet organisasjonskultur</b> .....	223
Er kulturbegrepet nyttig? .....	231
Kontrollspørsmål .....	233
Anbefalt litteratur .....	233
<b>Appendiks 1</b>	
<b>Forslag til intervjuguide</b> .....	234
Innledning .....	234
Organisasjonens historie .....	234
Informantens forhold til organisasjonen .....	235
Organisasjonens image .....	235
Kulturuttrykk og kulturinnhold .....	236
<b>Referanser</b> .....	239
<b>Stikkord</b> .....	257