

eStudie.no – presenterer:

Organisasjonskultur

- Hvordan skape/endre en organisasjonskultur, og

Skrevet av: Kjetil Sander © August 2020



Innholdsfortegnelse

INNHALDSFORTEGNELSE	2
1 KULTUR.....	8
1.1 GRUNNLEGGENDE SEKUNDÆRSOSIALISERING	8
1.2 DEFINISJON	8
1.3 HVA ER EN KULTUR?	9
1.4 KULTUREN ER BÅDE SYNLIG OG USYNLIG	9
1.5 DET KULTURELLE ISFJELLET	9
1.6 KULTURMØNSTRE	10
1.7 KULTUREN ER DET KOLLEKTIVE NIVÅET	10
1.8 KULTURELL "LØK"	11
1.9 KULTUR - VERDIER - HOLDNINGER - ATFERD	13
1.10 HVA SKAPER EN KULTUR?	14
1.11 KULTUR - EN FUNKSJON AV ALL SOSIALISERING I SAMFUNNET	14
1.12 HVORDAN LÆRER VI HVA SOM ER "RETT OG GALT"?	15
1.12.1 Primær påvirkere	16
1.12.2 Sekundær påvirkere	16
1.12.3 Tertiær påvirkere	16
1.12.4 Hvilke påvirkere har størst påvirkningskraft på oss?	17
1.13 FAMILIEN	17
1.13.1 Familien bestemmes av tilhørighet - ikke av fortjeneste	18
1.13.2 Foreldrene fungerer som et forbilde for vår egen familie	18
1.13.3 Felles mål, verdier, holdninger, kutymmer og artifakter holder familien sammen	19
1.13.4 Sivilstatus	19
1.13.5 Familiemedlemmenes interaksjon	19
1.13.6 Familiens livssyklus	19
1.13.6.1 A. Ungkar/ungkarskvinne	19
1.13.6.2 B. Nygifte	20
1.13.6.3 C. Det fulle rede, I	20
1.13.6.4 D. Det fulle rede, II	20
1.13.6.5 E. Det fulle rede III	20
1.13.6.6 F. Det tomme rede, I	20
1.13.6.7 G. Det tomme rede, II	21
1.13.7 "Bumerang - kids"	21
1.13.8 Utradisjonell familie	21
1.14 BARNEHAGEN OG SKOLEN	21
1.15 VENNER	22
1.15.1 Hva er en venn?	22
1.15.2 Aristoteles tre vennskapstyper	22
1.15.2.1 Nyttevennskap	22
1.15.2.2 Lystvennskap	23
1.15.2.3 Det gode vennskap	23
1.15.3 Hva inneholder et vennskap?	23
1.15.4 Hvordan bør et vennskap være?	23
1.15.5 Hvorfor har vennene så stor påvirkningskraft?	23
1.15.6 Bandwagon - effekt	24
1.16 REFERANSEGRUPPER	25
1.16.1 Hva er en referansegruppe?	25
1.16.2 Hva er en referanseperson?	25
1.16.3 Definisjon av referansegruppe	26
1.16.4 Definisjon av referanseperson	26

1.16.5	Fiktiv referansegruppe	26
1.16.6	Aspirasjonsgruppe.....	26
1.16.7	Hvordan påvirker referansegruppene vår atferd?.....	26
1.16.8	Hva avgjør referansegruppens makt?.....	27
1.16.9	Refransegruppe inndeling	28
1.16.9.1	Primærgrupper som referansegruppe	28
1.16.9.2	Sekundærgrupper som referansegruppe.....	28
1.16.10	Gruppedynamikken til referansegruppen.....	30
1.17	TOSTEGS HYPOTSEEN - "JUNGELTELEGRAFEN" (WORD OF MOUTH)	31
1.18	OPINIONSLEDER / INFLUENCERE	32
1.18.1	Hva er en opionsleder?.....	32
1.18.2	Hvilken funksjon har opionslederne?.....	33
1.18.3	Hvilken makt og innflytelse har opionslederne?	34
1.18.4	Opionsledernes motivasjon	34
1.19	KULTURELLE GENERASJONER (GENERASJON X, Y OG Z)	35
1.19.1	Generasjon inndeling.....	36
1.19.2	Ett speilbilde av tiden vi vokste opp i	36
1.19.3	Hva kjennetegner de ulike generasjonene	36
1.19.4	Babyboomere	36
1.19.4.1	"Sekstiatterne" - den mest folkerike generasjonen på 100 år	37
1.19.4.2	Viktige kjennetegn ved babyboomerne	37
1.19.4.3	Drivkraften bak dagens velferdsamfunn	37
1.19.4.4	Eldrebølgen	38
1.19.1	Generasjon X (Født mellom 1964 og 1976).....	38
1.19.2	Generasjon Y ("Millennials")	40
1.19.2.1	Generasjon Y vs. Generasjon X	40
1.19.2.2	WHY-generasjonen	41
1.19.3	Generasjon Z ("Snøfnuggenerasjonen").....	42
1.19.3.1	Generasjon Z sine kjennetegn	42
1.19.3.2	Hva skiller Generasjon Z fra Generasjon Y?	44
1.19.3.2.1	Generasjon Z blir motivert av sikkerhet.....	44
1.19.3.2.2	Generasjon Z er mer konkurransedyktig	44
1.19.3.2.3	Generasjon Z vil ha uavhengighet.....	44
1.19.3.2.4	De multitasker mer enn Generasjon Y.....	45
1.19.3.2.5	Generasjon Z er mer entreprenører	45
1.20	SUBKULTUR.....	45
1.20.1	Hva er en subkultur?	45
1.20.2	Kulturpyramide.....	46
1.20.3	Virksomhetens kultursystem	47
1.20.4	Et komplisert rollesystem	48
1.20.5	Gruppekulturen er viktigst.....	49
1.21	SOSIALE KLASSE	50
2	ORGANISASJONSKULTUR.....	52
2.1	HVA ER EN ORGANISASJONSKULTUR?	52
2.2	DEFINISJON	52
2.3	HVA ER ORGANISASJONSKULTUR?	53
2.4	HVORFOR ER ORGANISASJONSKULTUREN VIKTIG?.....	53
2.5	ORGANISASJONSKLIMA	54
2.6	INGEN FASITSVAR PÅ HVA SOM ER DEN RETTE KULTUREN	54
2.7	3 HOVEDFUNKSJONER	55
2.8	KULTUREN ER BÅDE SYNLIG OG USYNLIG	55
2.9	KULTUREN SKAPES AV SOSIALISERING.....	56
2.10	ORGANISASJONSKULTURENS INNHOLD	56
2.11	5 DIMENSJONER VED NASJONALE KULTURER SOM PREGER ORGANISASJONER:	57
2.12	KULTUR ER VIRKSOMHETENS FORTOLKNINGSSYSTEM.....	57
2.13	HVA KJENNETEGNER EN GOD ORGANISASJONSKULTUR?.....	57

2.14 HVORDAN STUDERE OG ORGANISASJONSKULTUREN?	59
2.15 HVORDAN PÅVIRKE ORGANISASJONSKULTUREN?	60
2.16 HVORDAN ENDRE ORGANISASJONSKULTUREN?	60
2.16.1 Vanlige reaksjoner.....	61
2.16.2 Omstillingskurven - reaksjonsprosessen ved endring	61
2.16.2.1 Fornektelse	61
2.16.2.2 Motstand	61
2.16.2.3 Gradvis tilnærming.....	62
2.16.2.4 Tilknytning.....	62
2.16.2.5 "The dip"	62
2.16.2.6 Årsaker til motstand mot endring	63
2.16.2.6.1 Topp 5: Årsaker til motstand – ansatte.....	64
2.16.2.6.2 Topp 5: Årsaker til motstand – ledere	64
2.16.2.6.3 Motkreftene må kobles opp mot gode løsninger	65
2.16.3 Vaner	66
2.16.3.1 Hvorfor trenger vi vaner?.....	67
2.16.3.2 Hemmeligheten til et godt liv	67
2.16.3.3 Et resultat av sosial læring	67
2.16.3.4 «The habit loop» (vanesirkelen).....	67
2.16.3.4.1 Cue (signal / "trigger")	68
2.16.3.4.2 Routine (rutine)	69
2.16.3.4.3 Rewards (belønning).....	69
2.16.3.5 Hvordan endre egne eller andres vaner?.....	70
2.17 ELEMENTENE I EN ORGANISASJONSKULTUR	72
2.17.1 3 kulturelle nivåer (Schein`s modell)	72
2.17.1.1 Verdier	73
2.17.1.2 Normer.....	73
2.17.1.3 Artifakter.....	73
2.17.1.4 Symboler	74
2.17.2 4 kulturelle nivåer (Hatch`s modell)	74
2.18 VIRKELIGHETSOPPFATNINGEN OG GRUNNLEGGENDE ANTAGELSER	75
2.18.1 Virkelighetsoppfatning	75
2.18.2 Grunnleggende antakelser	76
2.19 VERDIER	77
2.19.1 Karakter.....	78
2.19.2 Verdier forteller oss hvordan vi bør handle	78
2.19.3 Verdier kan forstås ut fra nivåtenkning og hvordan de er organisert	79
2.19.4 Folk er forskjellige på grunn av deres valg og prioriteringer av verdier	79
2.19.5 Handlingene - ikke ord - viser folks verdier	79
2.19.6 Hvordan tolke verdiene?	80
2.19.7 Verdier kan forstås ut fra ulike tolkningsrammer og dimensjoner.....	80
2.19.7.1 Verdier som teoretisk begrep	80
2.19.7.2 Verdier som aktørens motivgrunnlag	80
2.19.7.3 Verdier som mottakerens tolkningsgrunnlag.....	80
2.19.7.4 Verdier som analysebegrep	81
2.19.8 Ulik tolkning av verdiene skaper forskjellig atferd	81
2.19.9 Verdistandard.....	82
2.19.9.1 Egenverd (selvbilde/identitet)	82
2.19.9.2 Formål	83
2.19.9.3 Fornuft	83
2.19.10 Grunnverdier	84
2.19.11 Målet er å skape samsvar mellom organisasjonens og de ansattes verdier.....	84
2.20 TILLIT - DEN VIKTIGSTE ENKELTVERDIEN	85
2.20.1 Begrepet tillit.....	85
2.20.2 Hvorfor er tillit så viktig?	86
2.20.3 9 elementer som til sammen utgjør begrepet tillit.....	87
2.20.3.1 Avhengighet	87
2.20.3.2 Integritet	87
2.20.3.3 Kompetanse	87

2.20.3.4	Konsistent	87
2.20.3.5	Lojalitet	87
2.20.3.6	Åpenhet	88
2.20.3.7	Frivillighet og kontroll	88
2.20.3.8	Risiko/potensielle negative konsekvenser	88
2.20.3.9	En følelse av sikkerhet	88
2.20.4	<i>Typen av tillit</i>	88
2.20.5	<i>Former for tillit</i>	89
2.20.6	<i>Tillitsrelasjoner</i>	89
2.20.7	<i>Organisatorisk tillit</i>	89
2.20.8	<i>Hvordan bygges tillit ?</i>	91
2.21	SOSIALE OG MORALSKE NORMER	92
2.21.1	<i>Sosiale normer</i>	92
2.21.2	<i>Moralske normer</i>	92
2.21.3	<i>Normenes makt</i>	93
2.21.4	<i>Kulturell og kommunikativ kompetanse</i>	94
2.21.5	<i>Konstituerende og strategiske normer</i>	95
2.21.6	<i>Norm former</i>	95
2.22	SOSIALE ROLLER	95
2.22.1	<i>Formelle og uformelle roller</i>	96
2.22.2	<i>Sosial rolleatferd</i>	97
2.22.3	<i>Situasjonsroller, posisjonsroller og statusroller</i>	97
2.22.4	<i>Sosial status</i>	97
2.22.5	<i>Erværvede roller</i>	98
2.22.6	<i>Spesifikke eller diffuse roller</i>	98
2.22.7	<i>Komplementære roller</i>	98
2.22.8	<i>Konstituerende og strategiske normer</i>	98
2.22.9	<i>Rollekonflikt</i>	98
2.22.9.1	<i>Rolle settkonflikt</i>	99
2.22.9.2	<i>Interrollekonflikt</i>	100
2.23	ARTEFAKTER OG SYMBOLER	100
2.23.1	<i>Artefakter = Kulturelle symboler</i>	100
2.23.2	<i>Tre typer artefakter</i>	101
2.23.3	<i>Instrumentelt og symbolsk innhold</i>	101
2.24	KULTURUTTRYKK	102
2.24.1	<i>4 typer kulturuttrykk</i>	102
2.24.1.1	<i>Adferdsuttrykk</i>	102
2.24.1.2	<i>Verbalt kulturuttrykk</i>	103
2.24.1.3	<i>Materielt kulturuttrykk</i>	103
2.24.1.4	<i>Strukturelt kulturuttrykk</i>	104
3	VINNERKULTUR	105
3.1	<i>MÅLET ER Å SKAPE EN "VINNERKULTUR"</i>	105
3.2	<i>HANDLINGSORIENTERT ORGANISASJON</i>	105
3.3	<i>EN KLAR ROLLEFORDELING, MED DELEGERING AV MAKT OG ANSVAR</i>	106
3.4	<i>MÅ BYGGE PÅ GJENSIDIG TILLIT</i>	106
3.5	<i>DET MÅ VÆRE LOV Å GJØRE FEIL</i>	106
3.6	<i>SKAPE ET POSITIVT SELVBILDE</i>	107
3.7	<i>STARTER MED ET FELLES VERDIGRUNNLAG</i>	107
3.8	<i>KREVER ETT SETT NORMER, ARTIFAKTER OG SYMBOLER</i>	108
3.9	<i>HVORDAN SKAPE EN INNOVATIV, LÆRENDE OG EFFEKTIV ORGANISASJONSKULTUR?</i>	109
3.10	<i>FIRE FORUTSETNINGER FOR EN PRESTASJONSKULTUR</i>	109
3.10.1	<i>Åpenhet, tillit og mot</i>	110
3.10.2	<i>Fokus på menneskers sterke sider</i>	110
3.10.3	<i>Fokus, enkelhet og målorientering</i>	110
3.10.4	<i>Aktiv håndtering av uoverenstemmelser</i>	110
3.11	<i>9 GREP FOR Å BYGGE EN PRESTASJONSKULTUR</i>	111

3.11.1	Synliggjør hva som er en god prestasjon.....	111
3.11.2	2. Vær tydelig på hva slags kultur selskapet ønsker.....	111
3.11.3	3. Sett tøffe, men oppnåelige mål.....	111
3.11.4	4. Få frem fyrtårn.....	111
3.11.5	5. Rekrutter, stimuler, tren opp og understøtt bedriftens medarbeidere.....	112
3.11.6	6. Avvikle arbeidsforholdet med negative kulturbærere.....	112
3.11.7	7. Skap en eierskapmentalitet og et engasjement.....	112
3.11.8	8. Øk prestasjoner gjennom synliggjøring av tall.....	113
3.11.9	9. Feire seire.....	113
3.12	EFFEKTIV GRUPPEKULTUR.....	113
4	SYMBOLSK LEDELSE.....	115
4.1	HVA ER SYMBOLSK LEDELSE?.....	115
4.2	DEN SYMBOLSKE RAMMEN.....	115
4.3	NÅR KAN MAN BRUKE SYMBOLSK LEDELSE?.....	116
4.4	UTGANGSPUNKTET ER BEDRIFTENS VISJON, MÅL OG STRATEGI.....	116
4.5	VIDEREFØRING AV VERDIER.....	118
4.6	SKAPE EN FELLES IDENTITET.....	118
4.7	HELTER OG HELTINNER.....	118
4.8	LEDERENS ROLLE.....	118
4.9	ORGANISASJONEN SOM ET TEATER.....	119
4.9.1	Struktur som teater.....	119
4.9.2	Møter som prosess.....	120
4.9.3	Planlegging.....	121
4.9.4	Evaluering.....	121
4.9.5	Makt.....	121
4.10	SYMBOLER I MARKEDSFØRING OG LEDELSE.....	122
4.10.1	Hva er et symbol?.....	122
4.10.2	Hva betyr og hvordan tolke et symbol?.....	123
4.10.3	Symboler i organisasjon og ledelse.....	124
4.10.4	Symboler i markedsføring.....	124
4.10.5	Identitetsskapene symboler.....	124
4.10.5.1	Firmanavn og logo.....	124
4.10.5.2	Maskot.....	125
4.10.5.3	Uniform.....	125
4.10.5.4	Skilting og dekor.....	125
4.10.5.5	Stillingstittel.....	126
4.10.5.6	Medaljer og æres bevisninger.....	126
4.10.5.7	Månedens medarbeider, selger osv.....	126
4.10.5.8	Personlige jubileum.....	126
4.11	HISTORIEFORTELLING.....	127
4.11.1	En begynnelse, en middel og en slutt.....	128
4.11.2	Hvordan bygger du en historie som fungerer?.....	128
4.11.2.1	Trinn 1: Relevans.....	129
4.11.2.2	Trinn 2: Nåsituasjon.....	129
4.11.2.3	Trinn 3: Framtid.....	129
4.11.2.4	Trinn 4: Løsning.....	129
4.11.2.5	Trinn 5: Gevinst.....	129
4.11.2.6	Trinn 6: Handling.....	130
4.12	EVENTYR.....	130
4.12.1	Folkeeventyr og kunsteventyr.....	130
4.12.2	Bruk av eventyr i kommunikasjon.....	130
4.12.3	Mange ulike typer eventyr.....	131
4.12.4	Forenklingens kunst.....	132
4.12.5	Eventyrenes kjennetegn.....	132
4.12.5.1	Innledningsloven.....	132
4.12.5.2	Loven om handlingsenhet.....	132

4.12.5.3	Midtpunktloven	132
4.12.5.4	Det overnaturlige er naturlig	133
4.12.5.5	Det magiske tretallet.....	133
4.12.5.6	Faste typer	133
4.12.5.7	Faste representasjoner	133
4.12.5.8	Sosial protest og drøm om lykke.....	133
4.12.5.9	Snipp, snapp, snute	134
4.13	MYTE.....	134
4.13.1	<i>Hvordan oppstår en myte?</i>	134
4.13.2	<i>Hvilken funksjon har en myte?</i>	134
4.13.3	<i>Mytenes negative sider</i>	135
4.14	METAFOR	135
4.15	STEREOTYPIER.....	137
4.16	RITUALER OG SEREMONIER	137
4.16.1	<i>Virksomhetens bursdag</i>	138
4.16.2	<i>Årsregnskapet</i>	138
4.16.3	<i>Nyansettelser</i>	138
4.16.4	<i>Forfremmelser</i>	138
4.16.5	<i>Milepæler</i>	139
4.16.6	<i>Planlegging</i>	139
4.16.7	<i>Evaluering</i>	139
5	KILDER	140

1 Kultur

1.1 Grunnleggende sekundærsosialisering

Kulturen vi inngår i er den mest grunnleggende formen for [sekundærsosialisering](#) vi går igjennom fra fødselen av. Uttrykket kultur er omfattende og vanskelig å definere, da uttrykket er en fellesnevner for det som karakteriserer et bestemt samfunn. Kulturen skaper balanse i relasjonen mellom individet og de omgivelsene som individene befinner seg i. Vi er f.eks. alle enige i at den norske kulturen er det som gjør nordmenn til nordmenn. Kulturen er vår identitet og det som skaper et større fellesskap, basert på felles verdier, normer, symboler og artifakter.

1.2 Definisjon

Kultur kan defineres som:

“Summen av folks tillærte, generelle og spesifikke normer, verdier og vaner, som påvirker atferd i et gitt samfunn”

En annen definisjon er denne til Edward Tylor, 1871:

"Kultur er den komplekse helhet som består av kunnskaper, trosformer, kunst, moral, jus, skikker, foruten alle de øvrige ferdigheter og vaner et menneske har tilegnet seg som medlem av et samfunn".

Selve kulturbegrepet kan illustreres gjennom følgende figur:

