

Utvikling av organisasjonskultur

Menneskelige og organisatoriske faktorer

Organisasjonspsykolog Magne Vik
Psykologbistand as

Hvorfor være opptatt av organisasjonskultur?

Oftest på dagsorden fordi ting ikke fungerer...

Ikke så ofte fordi kulturen er viktig i forhold til;

- resultater organisasjonene kan skape
- hvor omstillingsdyktig organisasjonen kan bli
- hvor bra folk kan ha det på jobb

Organisasjonskultur

- Måten vi gjør ting på hos oss
- Organisasjonens vaner
- Våre felles holdninger
- Våre spilleregler
- Organisasjonens personlighet

Definisjon organisasjonskultur

- De sett av felles delte verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og med omgivelsene.
 - Henning Bang

Eller....

- Organisasjonskultur er organisasjonens mentale spor og tankekart som forteller hvem vi er og hvordan vi forstår oss selv og omverden...

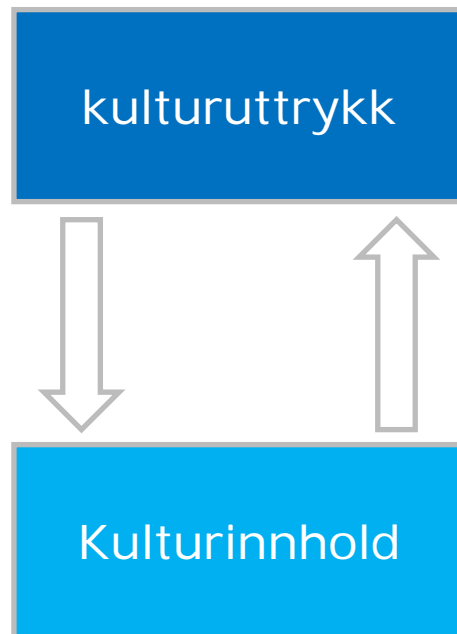
Organisasjonens kultur

- Sitter i medlemmenes hoder og hjerter
- Påvirker måten folk oppfører seg på
 - både hvordan en fortolker det en opplever, hva en tenker og føler i organisasjonen
- Skapes og gjenskapes kontinuerlig i organisasjonen
- Blir ofte tatt for gitt, blir usynlig når man blir vant med den

Kulturuttrykk



Gjensidig påvirkning



Kulturinnhold

verdier

*hva som
ses som
verdifulle*

normer

*uformelle
spilleregler*

*Passende/
upassende*

Virkelighets
oppfattelser

*hva vi tror
på*

*Hvordan vi
forstår*

Eksempler på virkelighetsoppfatninger

- Det er et faktum at:
 - Vi er utrolig dyktige - nærmest ufeilbarlige.
 - Den viktigste grunnen til at vi i dag har problemer, er at ledelsen vår er så dårlig.
 - Å melde fra fører ikke til noe
 - Ledelsen vil bare ha ja-mennesker

Eksempler på normer

- Selv om det ikke står skrevet noe sted, vet alle at:
 - Du må aldri vise usikkerhet eller gjøre feil her. Gjør du noe feil, så skjul det etter beste evne.
 - Hvis du rapporterer feil, så sladrer du
 - Du skal ikke banne når du er på kontoret.

Hvilke faktorer virker inn i dannelse av kultur

- Omgivelser
 - Bransjekultur
 - Marked
 - Nasjonal/regional kultur
 - Regulering i form av lover og regler
- Deltakere
 - Ledere
 - Medarbeidere
 - Samhandling i og utenfor organisasjonen
- Historien
 - Etablerte verdier, normer og virkelighetsoppfattelser

Forhold som gjør organisasjonskulturen mer mottakelig for påvirkning

- Kriser – ytre/indre
- Muligheter med stort potensiale for organisasjonen
- Omorganisering/systemendringer

Lederens mulighet til å påvirke bedriftskulturen

- Bli bevisst eksisterende kultur – hva fungerer godt, hva fungerer dårlig?
- Beskriv og tydeliggjør ønsket kultur
- Velg et begrenset antall verdier – fokuser!
- Søk samsvar kulturuttrykk og -innhold
- Lederen er rollemodell – lev endringen!
- Belønn og sanksjoner
- Rekrutter bevisst og selektivt i forhold til ønsket kultur

Hvordan få medarbeidere med

- Skap viktighet
 - Krise eller mulighet
- Involver medarbeidere, også skeptikere
- Skill reaksjon og person
 - Lag deg ikke fiender
- Gap ikke for høyt
- Følg opp
- Skap gevinster på kort og lang sikt
- Gi støtte og mulighet til å innfri