

# Innhold

Forord	i
Takk!	vi
Om forfatterne	vii
1. En introduksjon til endring av organisasjonskultur	1
Behovet for å lede organisasjonskultur	2
Behovet for kulturendring	9
Styrken i kulturendring	14
Meningen med organisatorisk kulturendring	18
Analysenivåer	21
Advarsler	23
2. Verktøyet for vurdering av organisasjonskultur (OCAI)	27
Instruksjoner for å identifisere organisasjonskultur	29
Score i OCAI	30
3. Rammeverket for konkurrerende verdier	35
( <i>The Competing Values Framework</i> )	
Verdien av rammeverket	36
Utviklingen av rammeverket for konkurrerende verdier	38
De fire store kulturtypene	42

<i>Hierarki- (kontroll-) kulturen</i>	42
<i>Markeds- (konkurranse-) kulturen</i>	44
<i>Klan- (samarbeids-) kulturen</i>	46
<i>Adhokrati- (skape-) kulturen</i>	49
Anvendelighet av rammeverket for konkurrerende verdier (Competing Values Framework)	52
<i>Organisatorisk ledelse</i>	52
<i>Organisatorisk effektivitet</i>	55
Total Quality Management	56
Ledelsesroller for personalressurser	59
Bedriftsfilosofi og visjoner	60
Kulturendring over tid	64
Kulturendring i modne organisasjoner	69
Oppsummering	71
4. Å konstruere en organisasjonskulturprofil	73
Plotting av en profil	73
Å fortolke kulturprofiler	81
<i>Type</i>	81
<i>Avvik</i>	82
<i>Styrke</i>	84
<i>Overensstemmelse</i>	85
<i>Sammenligninger</i>	87
<i>Trender</i>	88
Oppsummering	94

---

5.	Bruk av rammeverket for å identifisere og endre organisasjonskulturen	96
	Planlegging av kulturendring: Et eksempel	98
	Steg for å utforme en organisatorisk kulturendringsprosess	101
	<i>Steg 1: Oppnå konsensus omkring den nåværende organisasjonskulturen</i>	104
	<i>Steg 2: Oppnå konsensus omkring den foretrukne organisasjonskulturen</i>	105
	<i>Steg 3: Fastsette hva endringene vil bety og ikke bety</i>	106
	<i>Steg 4: Identifiser fortellinger som illustrerer</i>	109
	<i>Steg 5: Identifiser en strategisk tiltaksplan</i>	111
	<i>Steg 6: Identifiser umiddelbare, små gevinster</i>	114
	<i>Steg 7: Identifiser ledelsesimplikasjoner</i>	115
	<i>Steg 8: Identifiser kriterier, tiltak og milepæl</i>	117
	<i>Steg 9: Identifiser en kommunikasjonsstrategi</i>	118
	Oppsummering	121
	Supplering av OCAI-metoden	122
6.	Individuell endring er nøkkelen til kulturendring	135
	Viktige ledelsesferdigheter	137
	<i>Klan-ferdigheter</i>	139
	<i>Adhokrati-ferdigheter</i>	139
	<i>Markedsferdigheter</i>	140
	<i>Hierarki-ferdigheter</i>	140
	Profil for personlige ledelsesferdigheter	141

---

Plan for personlig forbedring	151
7. En sammenfattet oppskrift for endring i organisasjonskultur	158
Identifisering	159
Tolkning	160
Implementering	161
Oppsummering	162
<b>Vedlegg A</b>	
Verktøy for vurdering av organisasjonskultur (OCAI): Definisjon, dimensjon, reliabilitet og validitet	163
Viktigheten av vurdering av organisasjonskultur	164
Problemer med å vurdere organisasjonskultur	165
<i>Definisjonsproblemer</i>	165
<i>Målingsproblemer</i>	167
<i>Dimensjonsproblemer</i>	170
Reliabiliteten og validiteten til verktøyet for vurdering av organisasjonskultur – OCAI	174
<i>Reliabilitet</i>	174
<i>Validitet</i>	176
En merknad angående svarskalaen	181
<b>Vedlegg B</b>	
Psykometriske analyser av verktøyet for vurdering av ledelseskompetanse – MSAI (Management Skills Assessment Instrument)	183
The Within – Person D–Score	184

---

Karakteristikkene med D-score	186
Resultat av analysene	188
<i>Kulturdel til kulturdel-korrelasjoner</i>	188
<i>Dimensjon til dimensjon-korrelasjoner</i>	190
Korrelasjon i punktene i dimensjonene	191
<b>Bilag C</b>	
Tips for å igangsette endring i organisasjonskulturen i hver kulturdel	205
<i>Klankultur</i>	205
<i>Adhokratikultur</i>	208
<i>Markedskultur</i>	210
<i>Hierarkisk kultur</i>	212
<b>Bilag D</b>	
Forslag for forbedring av personlige ledelseskompetanser	217
Klandelen	217
<i>Lede team</i>	217
<i>Lede mellommenneskelige forhold</i>	219
<i>Lede utviklingen av andre</i>	221
Adhokratidelen	223
<i>Lede innovasjon</i>	223
<i>Lede fremtiden</i>	225
<i>Lede kontinuert forbedring</i>	227
Markedsdelen	229
<i>Lede konkurranse</i>	229

<i>Stimulere de ansatte</i>	231
<i>Lede kundeservice</i>	233
Hierarkidelen	235
<i>Lede adaptasjon</i>	235
<i>Lede kontrollsystemer</i>	236
<i>Lede koordinering</i>	238
<b>Bilag E</b>	
Skjemaer for plotting av profiler	241
8. Kilder og anbefalt litteratur	247
9. Stikkord	255