

# Innhold

## DEL I

### ORGANISASJONSATFERD SOM TEMA..... 13

#### Kapittel 1

##### Introduksjon..... 14

Arbeids- og lederpsykologi..... 14

Arbeidets betydning for den enkelte..... 15

Utvikling..... 19

Psykologi i arbeidslivet..... 21

Positiv psykologi..... 23

Arbeidslivets utfordringer..... 24

    Diversifisering..... 24

    Informasjonsteknologi..... 25

Virker det?..... 26

#### Kapittel 2

##### Metoder for studiet av atferd i organisasjoner..... 29

Hvor kommer kunnskap om organisasjoner fra?..... 30

    Tidsskrifter..... 31

    Forskning..... 31

    Eksperimentet som idealmodell..... 32

    Samfunnsvitenskapelige forskningsmetoder..... 34

Kvantitative data..... 36

    Målenivå..... 37

Statistikk..... 38

    Frekvensfordeling..... 38

    Sentraltendens..... 39

    Spredningsmål..... 39

    Typer frekvensfordelinger – normalfordelingen..... 40

    Bivariat analyse..... 42

Kvalitative analyser..... 43

Tester .....	45
Testtyper .....	45
Evnetester.....	46
Personlighetstester.....	46
Ferdighets- og kunnskapstester.....	46
Kvalitetskrav til tester .....	47
Fordeler og ulemper ved å benytte tester .....	48

## DEL II

<b>INDIVID I ORGANISASJON OG ARBEID</b> .....	51
---	----

### Kapittel 3

<b>Persepsjon og kognisjon</b> .....	52
Persepsjon.....	52
Persepsjon i arbeidslivet .....	54
Er vår oppfatning av verden omkring oss en konstruksjon?.....	56
Kunnskapsstrukturer og begrenset rasjonalitet.....	57
Persepsjonen er utvelgende (selekerende).....	60
Persepsjonen er utfyllende .....	62
Persepsjonen er organiserende.....	62
Persepsjon og beslutninger .....	65
Personpersepsjon.....	67
Implisitt personlighetsteori .....	67
Halo/horn-effekten.....	67
Påvirkning av andres inntrykk ( <i>impression management</i> ).....	68
Attribusjon.....	69
Attribusjon i forbindelse med andres atferd.....	70
Noen generelle attribusjonsmekanismer .....	72
Oppfatning av organisasjonens omgivelser.....	73
Overvåking.....	74

### Kapittel 4

<b>Motivasjon</b> .....	78
Motivasjon og arbeidsinnsats .....	78
Motivasjon og ytelse .....	79
Menneskers drivkrefter.....	82
Innholdsteorier: Behov.....	84
Maslows behovshierarki .....	86
Alderfers ERG-teori .....	89
McClelland: Prestasjon og makt .....	90
Maktbehovet og behovet for samhørighet .....	93

Herzbergs tofaktorteori.....	93
Jobbutforming .....	96
Analyse av arbeidsoppgaver.....	98
Prosessteorier .....	99
Vrooms forventningsteori .....	99
Implikasjoner for ledere .....	102
Rettferdighetsteori.....	103
Målsettingsteori .....	106
Mekanismene i målsetting .....	107
Fra forskning på målsettingsteori.....	108
Script og vaner.....	110
Mikro- og makromotivasjon.....	112
Noen sider av fremmedgjøring .....	112
Karl Marx' tanker om fremmedgjøring.....	113
Fremmedgjøring og teknologi: Blauners undersøkelser.....	114
Nyere teoriutvikling.....	117

## Kapittel 5

<b>Lønn og belønning</b> .....	119
Introduksjon .....	120
Arbeid og lønn.....	120
Forestillinger og myter om lønn og økonomi.....	123
Lønnssystemers elementer .....	124
Belønningstyper.....	125
Belønningssystemer og deres funksjoner.....	126
Resultatlønn.....	128
Indre motivasjon – et alternativ? .....	131
Lønn og motivasjonsteori.....	133
Refleksjonsteori.....	135

## Kapittel 6

<b>Roller og normer</b> .....	138
Psykologiske roller .....	138
Rolleepisoden .....	140
Ulike typer roller .....	141
Tilskrevne og oppnådde roller.....	141
Affektiv–nøytral.....	142
Jeg-orientert–kollektivt orientert .....	143
Universell–partikularistisk .....	143
Diffus–spesifikk .....	143
Foreskrevet–subjektiv.....	144

Formelle–uformelle .....	144
Noen typer rollekonflikter .....	144
Manglende evne til å oppfylle rolleforventningene .....	145
Rolletvetydighet (uklare rolleforventninger) .....	145
Intrasenderkonflikt.....	146
Intersenderkonflikt .....	147
Multirollekonflikt .....	148
Manglende overensstemmelse mellom individets oppfatning av sin rolle og andres forventninger .....	149
Manglende overensstemmelse mellom rolle og personlighet.....	149
Rolleoverbelastning .....	149
Rollediskontinuitet .....	150
Normer og sanksjoner .....	150
Normenes egenskaper og struktur.....	150
Utvikling av normer .....	151
Håndheving av normer .....	152

### **DEL III**

#### **GRUPPER OG MELLOMMENNESKELIGE**

<b>PROSESSER .....</b>	<b>155</b>
------------------------	------------

#### **Kapittel 7**

<b>Gruppepsykologi.....</b>	<b>156</b>
Hva er en gruppe? .....	156
Gruppetyper.....	159
Primær- og sekundærgrupper.....	159
Formelle og uformelle grupper .....	159
Medlemsgrupper og referansegrupper .....	161
Gruppens kjennetegn.....	161
Gruppens størrelse .....	162
Status – formelt og uformelt lederskap.....	163
Den sosiometriske strukturen – gruppekohesjon.....	165
Kommunikasjonsstrukturen.....	166
Normstrukturen .....	168
Grupper dynamikk.....	171
Rolledifferensiering og problemløsning i grupper.....	171
Konformitet .....	173
Gruppetenkning.....	174
«Sosial loffing» .....	177
Grupper utvikling .....	178

Team.....	180
Typer team i organisasjoner.....	181
Forholdet mellom grupper, konflikter og spenninger.....	183

## Kapittel 8

### Endring og omstilling..... 187

Introduksjon .....	188
Endring og endringstyper .....	188
Endringstyper.....	189
Endringsledelse.....	192
Tradisjonell tenkning om endringsledelse .....	192
Deskriptiv teori og endringsledelse .....	194
Menneskelige reaksjoner og motstand mot endring.....	195
Faser i individers reaksjoner på endring.....	197
Strategier i møte med motstand .....	198
Kurt Lewin og endring i organisasjoner.....	200
Organisasjonsutvikling.....	201
McKinseys 7S-modell.....	202
Hovedstrategier i organisasjonsutvikling .....	203
Fasene i OU-programmer – ulike syn på forandringer.....	204
Et utvidet syn på organisasjonsutvikling – organisasjonslæring.....	206

## Kapittel 9

### Trivsel, fravær og gjennomtrekk (turnover) ..... 211

Trivsel .....	212
85-prosentsyndromet.....	212
Trivsel som psykologisk fenomen.....	213
Trivsel som oppfyllelse av behov og verdier .....	213
Trivsel/mistrivsel ut fra rettferdighetsteori og diskrepansteorier .....	213
Hvilke områder har betydning for trivselen? Hertzbergs tofaktorteori.....	214
Jobben som instrumentell i forhold til andre mål.....	216
Trivsel med jobben eller med livet i det store og hele?.....	216
Forholdet mellom trivsel og produktivitet .....	217
Trivsel, produktivitet og jobbutforming .....	218
Trivsel og analyse av jobbkarakteristika .....	221
Trivsel som et resultat av sosial informasjonsbehandling .....	223
Jobbutforming basert på psykologiske jobbkraav .....	224

Organisasjonsmessige hindringer i å oppfylle de psykologiske jobbkravene .....	226
Tilknytning ( <i>commitment</i> ), et alternativt begrep til trivsel .....	227
Sykefravær.....	229
Hva er fravær? .....	230
Empiriske undersøkelser av fravær .....	231
En fraværsmodell.....	232
Gjennomtrekk .....	235
Beregning av gjennomtrekken.....	236
Forskning på gjennomtrekk.....	236
Grunnleggende antakelser .....	237
En psykologisk modell av gjennomtrekk .....	238
Andre tilnæringsmåter i studiet av gjennomtrekk .....	240

## Kapittel 10

### Stress, utbrenthet og mobbing .....

Stress i arbeidslivet .....	245
Hva er stress?.....	245
Stressreaksjoner i jobbsammenheng .....	247
Stress i arbeidslivet.....	248
Stressfaktorer på individnivå.....	251
Stressreaksjoner .....	251
Stress og personlighet .....	252
Mestringsstrategier ved stressreaksjoner .....	255
Utbrenthet .....	259
Individuelle forhold.....	261
Mobbing.....	262
Årsaker til mobbing på arbeidsplassen.....	262
Mobbing som fenomen.....	265

## DEL IV

### ORGANISASJON OG LEDELSE.....

## Kapittel 11

### Om organisasjoner .....

Organisasjonsstrukturer.....	269
Funksjonell struktur.....	270
Produktbasert struktur: divisjonerte organisasjoner .....	271
Prosjektorganisering.....	272
Matriseorganisasjoner.....	272
Kunnskapsintensive virksomheter .....	274

Metaforer i studiet av organisasjoner.....	275
Maskinmodellen.....	276
Organismemodellen.....	276
Hjernemodellen.....	278
Kulturmodellen.....	279
Klassisk organisasjonsteori.....	280
Byråkratiet. Max Weber.....	280
Byråkratiets dysfunksjoner.....	282
Nykllassiske og humanistiske organisasjonsteorier.....	286
<i>Human relations</i> .....	286
Humanistiske teorier – mennesket som et selvrealiserende vesen.....	288
Andre organisasjonsteorier.....	294
Carnegie Tech-skolen.....	294
James Thompson og organisasjoners tilpasning.....	295
Systemteori og sosioteknisk analyse.....	296

## Kapittel 12

<b>Ledelse</b> .....	299
Innledning.....	300
Begrepet «ledelse».....	300
Ulike definisjoner av ledelse.....	304
Leders betydning.....	305
Substitutter for ledelse.....	306
Ulike tilnæringsmåter i studiet av ledelse.....	307
Ledelse som utøvelse av makt.....	307
Posisjonsmakt.....	308
Personlig makt.....	308
Leder–underordnet-utvekslingsteori (LMX-teori).....	309
Lederskapets effektivitet.....	310
Kriterier basert på produktivitet og effektivitet.....	310
Oppfyllelse av menneskelige behov, trivsel og lignende.....	310
Lederegenskapsteorier.....	310
<i>Great man</i> -teorien.....	311
Trekkteorier i studiet av ledelse.....	311
Lederatferdsteorier.....	313
Ohio State-studiene: <i>Consideration</i> og <i>initiating structure</i> .....	314
Michigan-undersøkelsene: Relasjonsorientert og oppgaveorientert ledelse.....	316
Relasjonsorientert ledelse – årsak eller virkning?.....	317

Relasjonsorientert eller oppgaveorientert ledelse – eller begge deler? .....	319
Lederatferd – behov for flere kategorier.....	321
Situasjonsbestemte, kontingente teorier .....	321
Fiedlers LPC .....	321
Hersey og Blanchard.....	326
Ledelse som en beslutningsprosess: beslutningstreet .....	329
Middel-mål-teori .....	336
Målstyring (MBO) .....	339
Yukls <i>multiple linkage model</i> .....	340
Lederes jobbatferd .....	345
Transformasjonsledelse .....	346
Karismatisk ledelse .....	348
Kvalitetsledelse.....	350
Ledelse i kunnskapsintensive virksomheter .....	351
Kunnskapsforvaltning .....	352
Kunnskapsarbeidere: nye underordnede .....	353
Kunnskapsledelse: nye ledelsesformer.....	354
Lederutvikling .....	355
<b>Litteratur</b> .....	359
<b>Stikkord</b> .....	372