

Abstract

This Master thesis is focusing on culture in an organizational perspective - how we through actions can generate culture in organizations.

The latest literature on modern organizations describes how the stage of crisis and perception of pressure must be seen as "the new" and changes are the norm today why organisations should be ready to change. Through this perspective we examine, analyze and assess organizational culture. Professor Barbara Simpson introduces the performative "as-practice" concept. Simpson and Linda Buchan are interested in the concept of "practice" in the attempt to promote the understanding of practical action. In particular Simpson and Buchan get inspiration from John Dewey's understanding of inquiry as a social leaning process and also from Dewey's work with Arthur Bentley about "action". This thesis involves both theories from Simpson and Dewey and the performative perspective is discussed against prevailing organizational theories e.g. by Edgar Schein and Mary Jo Hatch.

The purpose of this master thesis is to correct a postmodern view of the concept of culture in organizations. We examine our skepticism of the theory which say that the cultural phenomenon is a statically, difficult-to-change phenomenon, which only the leader can change. This led us to the following research question: How is culture done in practice in 3 different organizations?

Methodologically, we have approached the research process on the cultural phenomenon through abduction.

In a qualitative study of three different organizations, we have observed how culture is made. Subsequently, the participants participated in focus group interviews to clarify interpretations of the observed situation as well as to hear the participants' views on and opinions about these situations. The results are analyzed in a pragmatic perspective and the theory, concepts from Simpson's performative perspective theory as well as the empirical data were extracted using a postmodern view of organizational culture.

The conclusion of the analysis is that culture is made different in the three organizations. They are not comparable as culture seems to be tied up to the active actions of individuals in each organization. If the actions are subjected to an inquiry process by the individuals and end up as emergent, the action has the potential to become a habit in the organization and later become cultural.

We find the thesis relevant to today's focus on sustainable management. From this point of view, it will be interesting to dive further into the concepts used in our “culture as practice” model, to become wiser about what it takes to work actively with them in an organization. We do also question the time perspective in culture changes because we see the possibilities to make changes over a shorter period of time than earlier assumed, but further study are needed to conclude this.

Indholdsfortegnelse

Abstract	1
1.0. Introduktion.	5
1.1. Case 1:.....	6
1.2. Case 2:.....	6
1.3. Problemformulering.	7
Kapitel 1.	8
2.0. Indledning. En masteropgave startes.	8
2.1. Kulturbegrebets historie og størrelse.	8
2.2. Organisationskultur.	10
3.0. Videnskabsteoretisk ståsted	11
3.1. Opgaven opbygning og afgrænsning.	14
3.2. Afgrænsning.....	15
Kapitel 2.	16
4.0. Organisationskulturteori af udvalgte teoretikere.	16
4.1. Præsentation af kapitel.	16
4.1.1. Review af Taras, Rowney & Steel inkl. Geert Hofstede teorier.	16
4.1.2. Edgar Schein.....	18
4.1.3. Mary Jo Hatch.	19
4.1.4. Opsummering af kulturbegrebet:	21
4.2. Fremtrædende pointer samt kritisk sigte på kulturteorier.	22
4.3. Opsummering af pointer:.....	24
5.0. Barbara Simpson.	25
5.1. As-practice begrebet.....	26
5.2. Inquirybegrebet af John Dewey.....	28
5.3. Pragmatismen en filosofi om handling.	28
5.4. Sammenfatning:	33
6.0. Delkonklusion 1.	34
Kapitel 3.	35
7.0. Metode og analyse	36
7.1. Præsentation af kapitel.	36
8.0. Kvalitativ metode – En emisk og etisk undersøgelse	36

8.1.1.	<i>Deltagerobservation/Skygge</i>	37
8.1.2.	<i>Fokusgruppeinterview</i>	39
8.1.3.	<i>Interviewguide</i>	40
8.1.4.	<i>Forskernes rolle i empiriindsamlingen</i>	41
8.1.5.	<i>Udvalgte eksempler på observationer gjort i de tre organisationer</i>	42
8.1.5.1.	<i>Observation 1: Håndboldklubben</i>	42
8.1.5.2.	<i>Observation 2: Folkeskolen</i>	43
8.1.5.3.	<i>Observation 3: Privatejet virksomhed</i>	44
9.0.	Analysestrategi og analyse af kultur i 3 organisationer	44
9.1.	<i>Analysestrategi</i>	44
9.1.1.	<i>Analyse af inquiry i fokusgruppeinterviewene</i>	45
9.1.2.	<i>Detaljeret analyse</i>	49
9.1.2.1.	<i>Handling</i>	50
9.1.2.2.	<i>Agency, magt med og transaktion</i>	52
9.1.2.3.	<i>Vaner</i>	55
9.2.	<i>Fortolkning af analysen af kultur i 3 organisationer</i>	57
9.2.1.	<i>Håndboldklubben</i>	58
9.2.2.	<i>Folkeskolen</i>	60
9.2.3.	<i>Privatejet virksomhed</i>	62
10.0.	Delkonklusion 2	65
Kapitel 4		68
11.0.	En ny kulturmodel påbegyndes	68
11.1.	<i>Præsentation af kapitel</i>	68
11.2.	<i>Culture as practice model</i>	69
12.0.	Diskussion	73
12.1.	<i>Teoretiske refleksioner</i>	74
12.2.	<i>Metodiske refleksioner</i>	77
13.0.	Delkonklusion 3	77
14.0.	Konklusion	79
15.0.	Perspektivering	79
Litteraturliste		82

1.0. Introduktion.

Dette masterprojekt omhandler kultur i et pragmatisk perspektiv. Hvordan vi gennem handling kan gøre kultur i organisationer. Vores interesse for emnet udspringer fra egne erfaringer i organisationer, både private og offentlige, samt gennem vores forløb på LOOP, hvor der er sket en øget opmærksomhed på og viden om de kulturelle diskurser, generaliseringer og selvfølgeligheder, der foreligger i vores dagligdag.

I dag møder man kulturbegrebet i mange forskellige sammenhænge, og udfordringen er ofte at definere præcist, hvad kultur er. En fælles livsform, hvor mennesker fra samme kultur har nogenlunde samme syn på omverdenen - et kulturelt fællesskab hvor individer er forskellige, men hvor kulturen alligevel bestemmer måden der leves, tænkes osv.

Hvordan forholder det sig, når vi kaster blikket på kultur i organisationer og den verden vi i organisationer er omgivet af. Vores interesse for emnet er muligvis startet i en provokation i forhold til, at vi lever i en tid, hvor forandring er et ord i centrum. Hvor organisationer skal være forandringsparate, men kultur synes at være statisk og svær foranderlig. Kultur i både positiv og negativ forstand, da begrebet på den ene side er en kollektiv størrelse, som individer er med til at udvikle over tid, men på den anden side påvirker det enkelte individ og opfattelsen af egen praksis. Kulturen opfattes som organisationsgrundlæggerens overbevisninger, værdinormer og antagelser, organisationsmedlemmernes efterhånden tillærte erfaringer, samt at kulturen overføres til hver ny generation i organisationen.

Der er i kulturhistorien sket forandringer i forståelsen af begrebet. Hvad ligger der bag disse forandringer, hvordan er forandringerne startet og hvad har gjort, at disse forandringer er blevet opfattet som kultur? Og hvis forandringer sker, kan vi så overhovedet tale om, at kultur er et bestemmende statisk fænomen? Denne undring i et metaperspektiv på kulturbegrebet er påbegyndelsen på dette speciale, hvorefter vi dykker ned i organisationskultur. Hvordan organisationskultur dannes eller ændres og overleveres til nye medlemmer i organisationen.

Et review af Taras, Rowney & Steel, omhandlende en omfattende forskning på området, danner i opgaven grundlag for en nærmere kulturdefinition, men gør samtidig opmærksom på udfordringer i præcise målinger af kultur, da grænser i kultur er svære at definere og adskille. Forskere og

forfattere Edgar Schein og Mary Jo Hatch inddrages i opgaven, da især Scheins teorier hersker i forståelsen af organisationskultur i dag. I begge organisationsteorier understøttes ledere i at skabe og ændre organisationskultur. Vores nedenstående cases viser et undrende billede af netop dette element i teorierne:

1.1. Case 1:

Skolereformen er blevet en realitet på alle folkeskoler i landet. Dette betyder bl.a. at lærerne har længere og mere faste arbejdstider samt, at de på skolerne har fået en fast arbejdsplads, hvor de kan lave deres forberedelser til undervisning mm. På en folkeskole i Jylland har ovenstående ligeledes betydet, at lærerne bl.a. spiser deres frokost ved deres plads og ikke i fællesrummet, som de tidligere har gjort. Det sociale er med tiden blevet mindre og mindre, og lærerne oplever mindre kendskab til kollegaer og større ”snak i kroge”, som der ikke tidligere har været.

Reformen vedtog ikke, at lærere skulle spise deres frokost på pladserne. Lederne besluttede ikke dette. En handling blev gjort af lærerne, som blev en kulturel opfattelse efter noget tid.

1.2. Case 2:

En ny spiller i håndboldklubben i St. Gallen har undret sig over, at det sociale mellem truppens spillere er mindre end hvad, hun tidligere har oplevet i andre klubber. Hun bager kage og medbringer drikkelse til en hjemmebanekamp, som holdet kan nyde i omklædningsrummet efter kamp. Hun har derudover lavet en playliste med musik fra de forskellige lande, som holdets piger kommer fra. Det bliver modtaget med stor succes af de andre piger på holdet og til næste kamp er der en anden af pigerne, som bager og tager drikkelse med. Dette gøres efter hver hjemmebanekamp og en følelse af større sammenhold er kommet – måske som resultat af denne handling fra denne spiller.

Ingen leder vedtog ovenstående og ingen kendte konsekvenserne af denne handling, da den første gang blev gjort. Handlingen blev af de resterende modtaget med succes og enighed om, at dette skulle efterfølgende gøres igen og igen.

Disse situationer er blot to nedskrevne situationer, som danner et billede af vores undring i forhold til, om det blot er ledere, der kan påvirke kulturen i en organisation eller om ledere overhovedet har mulighed for dette. Ord som autonomi, kreativitet, udfordring, relationer mm. synes at påvirke

nutidens idealer af en god arbejdsplads, og disse begreber hænger efter vores opfattelse ikke sammen med, at det kun er ledere, der kan påvirke kulturen i en organisation.

Det statiske syn på kultur udfordrer os ligeledes. Tydeligt eksempel er de sidste par års Covid19, som har betydet at mange virksomheder og organisationer pga. nedlukning og ændrede omstændigheder har måtte ændre kulturen og nærmest gøre dette fra den ene dag til den anden. Og det lykkedes med bl.a. hjemmearbejdsdage, online undervisninger, afstandstagen mm. og tiden vil vise, hvor meget dette forbliver i fremtiden, og hvilke konsekvenser disse tiltag har haft på kulturen. Vi er overbeviste om, at disse handlinger (hos ledere eller medarbejdere) vil få konsekvenser for kulturen. Derfor forsøger vi igennem denne opgave at undersøge begrebet ”at gøre kultur”, hvordan vi gennem aktiv handling kan gøre kultur.

Professor Barbara Simpson præsenterer os for det dynamiske ”as practice” begreb. Et begreb vi dykker længere ned i og som vil stå som et begreb i centrum for vores empiriindsamling i projektet. Vi vil på skuldrene af Simpson argumentere for, at vi i kulturforståelse bør fokusere på praksis i et performativt perspektiv. Dette er gældende for ledere, såvel som erfarne og uerfarne individer i organisationen. Vi fokuserer på praksis for at belyse handlingens kraft i interaktionen og relationerne mellem mennesker. Med dette fokus er det interessant ”hvordan” kultur bliver gjort samt at give en anden forståelse af kulturbegrebet som noget man gør, et valg og ikke som noget vi har.

Vi vil i opgaven følge tre forskellige organisationer. En elite damehåndboldklub i Schweiz (NGO), en folkeskole (offentlig) i Jylland samt en virksomhed (privat) i Nordjylland. En triangulering af organisationer som derved understøtter vores validitet af emnet samt giver et praksisorienteret helhedsbillede.

Vi kommer frem til følgende problemformulering:

1.3. Problemformulering.

Hvordan gøres kultur i praksis i tre forskellige organisationer? Et sigte på kulturbegrebet i et pragmatisk performativt perspektiv, som katalysator for en ny organisatorisk ”Culture as practice” kulturmodel.

Kapitel 1.

Vi starter opgaven med en indledende del. Denne indeholder et metaperspektiv på fokusbegrebet for opgaven, nemlig kultur, hvorefter vi fokuserer på kultur i organisationer, som er fokusemnet i opgaven. Kapitlet indeholder derudover en beskrivelse af opgavens videnskabsteoretiske ståsted samt et overordnet overblik over opgavens indhold.

2.0. Indledning. En masteropgave startes.

I dette afsnit leder vi læseren ind på kulturbegrebet i et kort historisk perspektiv, begrebets størrelse samt hvordan kultur i forhold til denne opgave defineres. Vi ønsker at tydeliggøre fokusbegrebet for opgaven, hvorfor vi først definerer begrebet kultur og derefter forståelsen af organisationskultur som det bærende element i opgaven. Efterfølgende præsenteres læseren for opgavens videnskabsteoretiske ståsted og sidst opgavens opbygning og afgrænsning.

2.1. Kulturbegrebets historie og størrelse.

Kulturens historie, ”kulturhistorie” spores i Danmark helt tilbage til slutningen af 1700-tallet, hvor denne blev forstået som kunstarternes historie. Siden 1980’erne har ”Nyere kulturhistorie” bredt kulturfeltet ud i forhold til emner, genrer og tilgange, samtidig arbejdedes der på et klarere begreb i forhold til, hvordan kultur konstrueres, udøves og ændres igennem kropslig praksis og i relation til de materielle omgivelser. En konstruktivistisk forståelse af kultur præsenteret af antropologen Clifford Geertz¹, der indså, at man fortolkede den virkelighed, man studerede. Kultur blev set som det, der lå til grund for måden livet blev levet, og der skete derved en ændring fra at undersøge kultur fra et makroperspektiv til nu at undersøge fænomenet i et mikroperspektiv (Jensen, 2018, s. 141-221).

Antropologer har bevæget sig fra ”det beskrivende kulturbegreb” til ”det komplekse kulturbegreb”. ”Det beskrivende kulturbegreb” er kendetegnet ved, at kultur betragtes som en afgrænset enhed, der ofte følger nationale grænser. Kulturelle træk har betydning for menneskers adfærd, hvorfor menneskers adfærd kan forklares ved at have viden om den kulturelle baggrund, og man vil kunne komme med gæt på, hvordan fremtidige situationer vil udspilles. ”Det komplekse kulturbegreb” anerkender ikke generaliseringer og faste rammer og grænser. Mennesker tilhører

¹ Clifford Geertz (23.08.1926-30.10.2006). Amerikansk social- og kulturanthropolog.

ikke kun én afgrænset kultur, som overordnet og usynligt styrer menneskers adfærd. Begrebet er mere situationsbestemt. Geertz definerede kultur som et net af betydninger og i arbejdet med dette, interesserer man sig for at undersøge, hvordan mennesker skaber mening og betydning i hverdagen. I etnografiske beskrivelser peges der på sammenhængende betydningssystemer – noget kan fx betragtes som dansk kultur, men samtidig kan man være dansk på mange måder (Jensen, 2018). Mennesker vælger i situationer aktivt en bestemt kultur (subkultur), som de mener har betydning for personlig kulturel adfærd og selvforståelse. En undersøgelse med udgangspunkt i det komplekse kulturbegreb trækker derfor på menneskers kulturelle praksis, altså måden kulturen i situationer kommer til udtryk på via vores handlinger og adfærd (Jensen, 2002).

Kulturbegrebet blev tidligere beskrevet som symbolsystemer, der formede forskellige gruppers verdenssyn og livsform. Ofte var det ubevidste forestillinger – tankemønstre, mentaliteter, kosmologier – men også konkrete erfaringer og handlingsmønstre, der afgjorde, hvordan fortidens mennesker var til stede i og forstod deres verden. Forståelsen af symbolsystemer er nyere kulturhistorie kritiske overfor. Især efter årtusindskiftet er emner debatteret som tidligere kulturhistorie har afgrænset sig fra. Emner om hvorledes økonomiske og politiske forhold samt køn og følelser også er kulturskabte og kulturskabende størrelser (Schriver, 2021).

Kultur er lært ved overlevering fra den ene generation til den næste. Det har været et aksiom i mange kulturstudier og er mest eksplicit formuleret indenfor den kulturelle antropologi: "Culture is an historically transmitted pattern of meanings embodied in symbols, a system of inherited conceptions expressed in symbolic forms" (Geertz, 1973, s. 89). "Culture is the collective programming of mind which distinguishes the members of one category of people from another" (Hofstede, Culture's Consequences in work related values, 1980, s. 21). På trods af, at der også indenfor antropologien er sket en bevægelse i kulturforståelse, ses kulturbegrebet endnu som dybereliggende grunde, et altforklarende begreb - kultur er altså noget, vi har: "A culture, like and individual, is more or less consistent pattern of thought and action" (Benedict, 1934, s. 46). Ifølge antropologer er kultur en helhed, som er større end summen af delene, og det er tilmed usynligt. Ikke desto mindre strukturerer (og determinerer) kultur individers rolle i fællesskabet. Kultur er altså et alt-forklarende begreb – et begreb hvor alt kan forklares med henvisning til denne ikke-observerbare, dybere grund. Dette forklarer ligeledes det sidste gennemgående træk i

kulturforståelsen, at der i teorierne er enighed om, at kultur kan forandres, men at forandringen er langvarig (Jensen, 2002).

2.2. Organisationskultur.

I de sidste årtier er kulturbegrebet blevet brugt af organisatoriske forskere og ledere til at henvise til det klima og den praksis, som organisationer udvikler omkring håndtering af mennesker eller til beskrivelse af værdier, som ledere forsøger at indprente i deres organisationer. Forskere har støttet dette og rapporterer at visse former for kulturer hænger sammen med økonomisk præstation (Schein, 2004). Kultur er et fænomen som omgiver individet og indføres samt skabes af interaktionen med andre individer, og kultur er formet af ledelsesadfærd – et sæt af strukturer, rutiner, regler og normer. Når kultur bringes til organisationsniveau og endda ned til grupper i organisationen, kan man se, hvordan kultur skabes, indlejres, udvikles og i sidste ende manipuleres samt på samme tid hvordan kulturen begrænser, stabiliserer og giver struktur og mening til gruppemedlemmerne. Disse processer fortæller, at ledelse og kultur er to sider af samme sag. Forsker og forfatter Edgar Schein mener, at kulturer begynder med ledere, der påtvinger en gruppe lederens egne værdier og antagelser. Hvis disse af organisationsmedlemmerne bliver taget for givet, har vi en kultur, der vil definere senere generationer af medlemmer i organisationen. Kulturen definerer nu ledelse (Schein, 2004).

Hvis dynamikken i kulturen forstås, vil der være mindre tilbøjelighed til forvirring, irritation og ængstelighed, når ukendt og irrationel adfærd hos individer i organisationen mødes. Der vil være en dybere forståelse for forskellene i grupper af mennesker og i organisationer, samt hvorfor det er svært at ændre dem (Schein, 2004).

I anvendelse af kulturbegrebet på organisationer er Schein sikker på begrebsmæssig og semantisk forvirring, fordi sådanne sociale fænomener i sig selv er svære at definere entydigt. Han mener, at en fælles historie blandt individer i en organisation vil have udviklet en kultur. Denne afhænger af længden på gruppens eksistens, stabiliteten af gruppens medlemmer og den følelsesmæssige intensitet af de historiske oplevelser (Schein, 2004).

Schein definerer organisationskultur som følgende:

“As a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough

to be considered valid and therefore to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problems". (Schein, 2004, s. 17).

Citatet lægger vægt på kulturbegrebet som delte læringserfaringer, der igen fører til delte, taget for givet grundlæggende antagelser, som medlemmerne i en gruppe har. Når først en gruppes fælles antagelser er blevet taget for givet, bestemmer det meget af gruppens adfærd. Regler og normer læres til nytillkomne i en socialiseringsproces, der i sig selv er en afspejling af kultur (Schein, 2004). Kulturelt antyder, at noget er delt og stabilt. Det definerer gruppen. Kultur overlever selv, når nogle medlemmer forlader organisationen. Kultur er den dybeste, ofte ubevidste del af en gruppe og er gennemgående, når det først er udviklet i organisationen. Det påvirker alle aspekter af, hvordan en organisation håndterer sin primære opgave, dens forskellige miljøer og dens interne drift og antyder på en eller anden måde, at ritualer, klima, værdier og adfærd bindes sammen til en sammenhængende helhed. Denne mønsterdannelse eller integration er essensen af, hvad der menes med organisationskultur (Schein, 2004).

Sammenfattende kan vi tænke på organisationskultur "som den akkumulerede delte læring af en given gruppe, der dækker adfærdsmæssige og kognitive elementer af gruppemedlemmernes samlede psykologiske funktion" (egen oversættelse) (Schein, 2004, s. 17).

3.0. Videnskabsteoretisk ståsted.

Opgavens videnskabsteoretiske ståsted er i Pragmatismen, da udforskning af teori og praksis i pragmatisk tænkning har et tydeligt engagement i handling, relationernes indbyrdes konstituerede karakter og afvisning af dualisme, hvilket er passende for at kunne besvare denne opgaves problemformulering. Med udgangspunkt i John Dewey², som var en af pragmatismens ledende filosoffer, baner denne tilgang vejen til metodevalg og overvejelser igennem forskningsprocessen. Særligt John Dewey og George H. Mead³ var grundlæggende interesseret i menneskers forståelse og handlinger i forhold til de faktiske problemstillinger, de møder gennem livet. Gennem eksperimenterende og reflektiv engagement individer imellem, samt de sociale verdener individer

² Pragmatismen er grundlagt i 1870'erne af C.S. Peirce, hvilken udvikledes til en generel teori om menneskelig erkendelse af Peirce og hans elever William James, John Dewey og F.C.S. Schiller.

³ George Herbert Mead (27.02.1863-26.04.1931): Amerikansk filosof, sociolog og psykolog. Hans perspektiv er menneskets udvikling fra biologisk individ til samfundsindivid.

tager del i, skabes vaner og nye forståelser samt viden, der kan guide fremtidig adfærd. Sociale interaktioner skal altså både ses som vaner og kreative improvisatoriske processer af ny meningsskabelse.

Den pragmatiske tilgang, som vi har taget her, er blot en af mange typer procesteori⁴. At skabe i sociale processer betyder, at læring er interaktiv og social og forekommer som en del af vores aktive leven i verden. Viden og handling går i pragmatismen hånd i hånd. Mennesker er aktive deltagere i verden – vi påvirker og påvirkes af konteksten. Handling er ifølge Dewey adgangen til erkendelse og denne udvikles individuelt som socialt. ”Learning by doing” er omdrejningspunktet for erfaringsdannelse, som ifølge Dewey indeholder vigtigheden af samtale i dialog og fremhæver, at dette skaber rekonstruktion af tidligere erfaringer samt af kreativitet. Svend Brinkmann citerer Dewey for at udtale: ”vores basale vanemæssige viden lever i musklerne, ikke i bevidstheden” (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 107). Med tiden kan erfaringer sætte sig som kropslige og mentale vaner og mister derved deres reflektive karakter. Læring er altså en løbende performativ bedrift, der generes gennem vores handlinger i dagligdags situationer, og viden er inkorporeret i vores løbende erfaringer, der skaber og genskaber vores opfattelser og handlinger i forhold til fremtidige situationer, der opstår. På den måde er pragmatismen en såkaldt ”procesteori”, der på en eller anden måde beskæftiger sig med de performative dimensioner af en ”tilblivelse”-ontologi og kaldes praksisnære tilgange til teori ved hjælp af en eksplicit praksisteori (Buchan & Simpson, 2020).

Pragmatismen har først og fremmest sit engagement i her og nu, hvorfor det altid er interessant at spørge ”hvis dette er situationen, hvordan skal vi nu gå videre?” For det andet har pragmatismen et formbart og flydende syn på sandheder eller berettigede påståelser, som kan kasseres, når de ikke længere giver tilstrækkelig vejledning om, hvordan der handles i den nuværende situation. Dewey kaldte sandhedsbegrebet ”betragter-teorien om viden” (Whyte, 1999). Der er ingen absolutte sandheder, hvorfor pragmatismen for nogen passer til det postmoderne samfund, hvor sandhed ikke findes, da pragmatisk erkendelse er sand, hvis den er hensigtsmæssig.

For det tredje er pragmatisme social, idet man erkender, at forandring kommer ud af transaktionens relationelle dynamik. Det er disse kvaliteter, som gør Pragmatisme unikt egnet som et filosofisk

⁴ Proces teori: teori der søger at give svar på, hvordan og hvorfor menneskers adfærd styres imod faktisk adfærd. Teorierne undersøger sammenhænge mellem de faktorer, der fører til motivation og fokuserer på, hvordan medarbejderne tænker, når de skal bedømme om et arbejde er motiverende eller ej.

fundament for at bringe teori og praksis sammen (Simpson, 2018). Den henviser os til at arbejde sammen og have et fremtidsorienteret positivt syn, f.eks. forstod Dewey tænkningen som et værktøj, hvor al erfaring er et resultat, der opstår i en problematisk situation mellem individet og konteksten.

Det er et uundgåeligt træk ved pragmatismen, at der aldrig er et klart defineret start- eller slutpunkt for sociale processer; der er snarere en endeløs kontinuitet i at blive.

Erfaringsdannelsen for Dewey er en organisk cirkel, hvor han ser tænkning og handling i et. Læring er livslang og forstås også som en ikke-kognitiv proces. At leve og samle erfaringer samt at lære ubevidst af disse, hænger uløseligt sammen. Frihed er for Dewey lig med nye måder at forholde sig intelligent til egen aktivitet. ”Den eneste adgang, vi har til virkeligheden, er gennem vores praktiske aktive deltagelse i den...” (Brinkmann, 2006, s. 184).

Pragmatismen er mere interesseret i at undersøge, hvad organisering kan udrette end at finde ud af, hvad organisationer er (Simpson & Den Hond, 2021). Kultur har i pragmatismen ikke en ontologisk status, da kultur ikke kan afgrænses og iagttages som en ting. Det pragmatisk kulturbegreb er noget, der får os til ”at se”. Kultur er epistemologisk – det får os til at erkende (Jantzen, 2013).

Derudover accepterer Pragmatismen muligheden for, at viden er fejlbarlig, men også eftertrykkeligt orienteret mod at mobilisere kreativitet og fantasi for at forbedre den nuværende situation.

Christian Jantzen⁵ mener, at i tråd med brugen af pragmatismen, bør kultur i stedet for at ses som et abstrakt fænomen, der overføres fra en generation til den næste, bør kultur ses som et erfaringsbegreb, hvor kultur er konkret og baseret på handlinger fra det enkeltes individs erfaringer (Jantzen, 2013). En praksis kan aldrig udføres uden brug af kroppen, og krop og bevidsthed er uadskillelige og kan ikke forstås isoleret fra eller i modsætning til hinanden. ”Som vist er praksisser organiserede forbindelser mellem handlinger. Det betyder, at det man gør og det man siger i udførelsen af disse forbindelser er knyttet til hinanden” (Jensen, 2017, s. 20).

⁵ Christian Jantzen; Dansk professor og forfatter. Institutleder, Institut for kommunikation og psykologi. Forsker i markedskommunikation og kulturanalyse.

3.1. Opgaven opbygning og afgrænsning.

I opgavens introduktion blev læseren præsenteret for opgavens fokus, hvordan interessen for feltet er opstået samt eks. på cases, der har skabt undring hos os i forhold til kulturdefinitionen.

Derudover blev læseren præsenteret for opgavens problemformulering.

I kapitel 1 har vi introduceret kulturteori i et makro- og mesoperspektiv samt opgavens videnskabsteoretiske ståsted.

Beskrivelse af kultur i et mikroperspektiv starter med opgavens kapitel 2, hvor den teoretiske del begynder. Vi gennemgår et større review af den kulturforskning, som har fundet sted de seneste år. Dette gør vi for at afdække, hvad forskningen på området har bidraget med til vores problemfelt. Herefter tager vi fat på organisationsteorier af Edgar Schein, da han er en af de første, som arbejdede med kultur i et organisatorisk perspektiv og stadig er den herskende på området. Efterfølgende bevæger vi os videre i teorier af Mary Jo Hatch, som i sine teorier fra 00'erne og 10'erne lader sig inspirere af Schein, men udvikler en nyere teori om organisationskultur og dannelse af kultur i organisationer.

Sidst i kapitel 2 laver vi en opsummering af kulturbegrebet på baggrund af de introducerede teoretikere, hvilket inkluderer et kritisk sigte på kulturteorierne og munder ud i en opsummering af pointerne fra denne kritik. Sidstnævnte giver læseren et kort overblik af første del af det teoretiske udgangspunkt for opgaven samt, hvad vi fra teorierne bringer videre med os i forskningsprocessen.

Vi bringer derefter Barbara Simpson og hendes "as practice" begreb ind i opgaven, fordi vi er interesserede i at udforske den dynamiske proces samt tidsperspektivet i; fra en handling foretages til, at noget omtales som en kulturel antagelse. Dette syn er passende med vores pragmatiske ståsted for opgaven. Simpson er optaget af at undersøge aktive handlinger, og hvordan disse har indvirkning på vores nutid. Menneskets handlinger og praksis er centrale begreber og konsekvenser for handlinger er pragmatisk erkendelsesinteresse.

En sammenfatning af Simpsons teorier, hvor en model vises for kultur set ud fra 3 forskellige praksisperspektiver, danner et overblik over teorien. Herefter konkluderer vi på teorien i delkonklusion 1, som også afslutter opgavens teoretiske del.

Opgavens kapitel 3 starter med en beskrivelse af undersøgelsesmetoden. Denne er abduktion, hvilket adskiller sig fra den klassiske deduktion og induktion. Teori og empiri gives et ligeligt fokus

i processen og den abduktive proces giver os mulighed for at undersøge et hverdagsfænomen samtidig med, at vi formulerer hypoteser og udvikler teori. I abduktion må vi betragte os selv, som en del af feltet, hvilket vi mener understøtter vores undersøgelse af kultur.

Afsnittet leder videre til beskrivelse af de kvalitative forskningsmetoder, vi benyttede. Forskningen startede ud med deltagerobservation i de tre organisationer efterfulgt af fokusgruppeinterview.

Disse beskrives for læseren. I afsnittet finder læseren også en interviewguide og sidst etiske overvejelser om os som forskere. Opgavens kapitel 3 giver altså en dybdegående beskrivelse af vores forskning i praksis, og leder læseren videre til afsnittet ”analysestrategi og analyse”, hvor vi introducerer fund fra forskningen samt vores fortolkning af fundene. Fortolkningsprocessen falder i 3. underafsnit:

- 8.1.1. En elite håndboldklub i Schweiz
- 8.1.2. En folkeskole i Jylland, Danmark
- 8.1.3. En privatejet virksomhed, Danmark

Delkonklusion 2 indbefatter fund af begreber, som vi tolker vigtige for brug videre i opgaven og lukker for opgavens kapitel 3.

4. del af opgaven, inkluderer vores ”kvalificerede gæt” på en ny kulturmodel for at gøre kultur i praksis. Kapitlet starter med fremstillingen af en ”Culture as practice model” og denne forklares for læseren. Efterfølgende bliver modellen diskuteret op imod teorien samt empirien, og læseren får en gennemgående konklusion af kapitel 4 i afsnittet ”Delkonklusion 3”, inden læseren præsenteres for den overordnede konklusion på opgaven og deri svar på problemformuleringen. Opgaven slutes med et perspektiveringsafsnit som bl.a. indeholder vores forslag til fremtidig forskning.

3.2. Afgrænsning.

Begrebet ”identitet” forbindes ofte med kultur. Identitet forbindes med individers karakter og personlighed – hvad er det, der gør en person til den, han/hun er? Antropologer, sociologer og kulturforskere taler om social eller kulturel identitet snarere end blot kultur. Mennesker har hver individuelle praksisser, som dannes af konteksten, de sociale og kulturelle fællesskaber. Identitet og kultur ligger derfor i definitioner meget tæt op ad hinanden. I opgaven forholder vi os ikke til identitetsbegrebet og holder derfor identitet og kultur adskilt.

Kapitel 2.

Kapitel 2 indeholder den teoretiske del af opgaven. Læseren præsenteres for teorier indenfor organisationskultur fra udvalgte teoretikere. Opgaven tager afsæt i den i forvejen eksisterende forskning på området, men tager et kritisk sigte på teorien og praksisforståelsen af kultur.

4.0. Organisationskulturteori af udvalgte teoretikere.

4.1. Præsentation af kapitel.

Vi tager udgangspunkt i et review fra 2009 af eksisterende forskning på kulturområdet, som ligeledes indbefatter eksempler af Geert Hofstedes⁶ kulturteorier, da han var en vigtig kulturanalytiker, som fremhæves i reviewet, og hans teorier stadig skildres i måden at definere kulturteori i dag.

Efterfølgende gennemgår vi Edgar Scheins kulturteori, som er den mest dominerende på området indenfor organisationskultur pt. I vores afdækning af organisationskultur er interessen ligeledes faldet på Professor Mary Jo Hatch, som i sine kulturteorier er inspireret af Schein, men lukker et mere postmoderne perspektiv ind. Der findes mange teoretikere på området, men ud fra problemformulering og formål er valget faldet på disse teoretikere. Vi vil i dette afsnit præsentere et udgangspunkt for at tale om og definere organisationskultur. Dette giver os mulighed for at stå på skuldrene af anerkendte organisationskulturteoretikere samt forholde os kritiske overfor herskende teorier på området.

Vi opsummerer pointer fra teorierne, som vi tager med videre eller udelukker i vores videre forskning i praksis, inden vi i afsnit 5 inkluderer Professor Barbara Simpson i opgaven og hendes begreb ”as practice”. Hendes teorier bringer os tættere på et performativt perspektiv for opgaven, og hendes teorier bidrager ligeledes med begreber, som vi trækker med videre i opgaven.

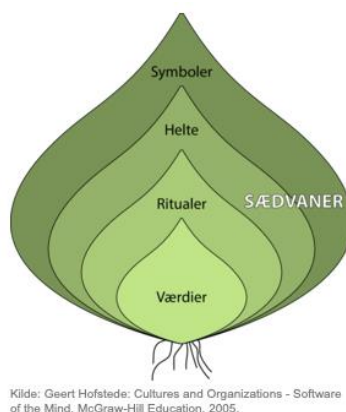
Afsnit 6, Delkonklusion 1 er sidste afsnit i kapitlet og konkluderer på kapitel 2 samt danner overblik over, hvad vi tager med fra kapitlet videre i opgaven.

4.1.1. Review af Taras, Rowney & Steel inkl. Geert Hofstede teorier.

Et review fra den eksisterende kulturforskning: *Half a century of measuring culture: Review of approaches, challenges, and limitations based on the analysis of 121 instruments for quantifying*

⁶Geert Hofstede (02.10.1928-12.02.2020). Professor, antropolog og en fremtrædende kulturanalytiker.

culture (Taras, Roney, & Steel, 2009), baseres analysen i reviewet på definitionerne af kultur som findes. Selvom der eksisterer hundredevis af definitioner og de eksisterende definitioner af kultur varierer meget, er der ifølge reviewet flere fælles elementer til stede i stort set alle typer af kulturmodeller. De fælles elementer er: 1. Der generelt er enighed i definitionen om, at kultur er en kompleks konstruktion på flere niveauer (Taras et al., 2009). Dette skildres ofte ved hjælp af Geert Hofstedes "løg"-diagram⁷ med grundlæggende antagelser og værdier, der repræsenterer kulturens kerne. Praksis, symboler og artefakter, der repræsenterer de ydre lag af "løg"-konstruktionen (Hofstede, 2005).



Hofstede beskriver desuden 6 universelle kulturelle dimensioner⁸, et "overordnet kulturelt landkort" som kan hjælpe inden mødet med en fremmed kultur.

2. Kultur adskiller sig fra personlighed eller individuelle tilstande (Taras et al., 2009), forstået på den måde at kultur deles mellem individer, der tilhører en gruppe eller et samfund og 3. Kultur dannes over en relativt lang periode og er samtidig relativt stabil (Taras et al., 2009).

Taras et al. gennemførte en omfattende litteraturgennemgang for eksisterende måleredskaber af kultur og disses underliggende teoretiske modeller. Søgningen omfattede alle tilgængelige kilder, herunder videnskabelige tidsskrifter, bøger, elektroniske databaser, teser, konferencepræsentationer og personlige arkiver, og var ikke begrænset til bestemte tidsskrifter eller studieretninger. Deres

⁷ Hofstedes Løg-diagram viser at menneskers kulturelle handlinger er styret af værdier, som deles med andre indenfor samme kultur. Et kompas til at hjælpe til at forstå, hvordan vores kultur forholder sig til f.eks. Godt, ondt, grimt, smukt. Grundlæggende værdier, der ikke er synlige og som vi sjældent taler om. Kulturel praksis kan undersøges på tre forskellige niveauer: Symbol-, helte- og ritualniveauet.

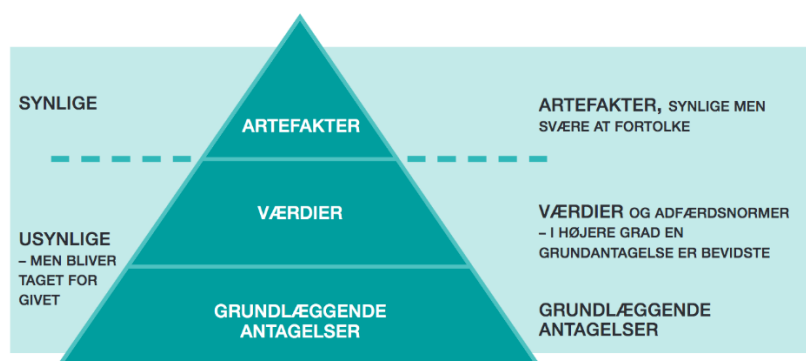
⁸ De seks kulturelle dimensioner: 1. Magtdistance. 2. Individualisme/kollektivism. 3. Maskulinitet/femininitet. 4. Usikkerhedsundvigelse. 5. Lantidsorientering/korttidsorientering. 6. Overbærenhed/selvbeherskelse.

litteraturgennemgang identificerede 121 forskellige kvantitative måleredskaber af kultur og en analyse af disse identificerede de 26 mest populære aspekter af kultur (Taras et al., 2009). Om konstruktionen er en facet af kultur eller om den er kulturbundet, fandtes der ingen underbyggende empiriske undersøgelser på, hvorfor spørgsmålet blev belyst ved ekspertudtalelser fra 28 forskere. Resultaterne gav en afspejling af subjektive muligheder, som kan være af interesse for udvikling af ny kvantificering af kultur (Taras et al., 2009).

I reviewet konkluderes at en præcis måling af en konstruktion som kultur er umulig uden at have en klar idé om, hvad den præcist udgør, og at en differentiering kan være svær at afgøre, ift. hvilke værdier, der er mest relevante. I reviewet skriver de desuden, at det desværre har vist sig meget udfordrende at definere grænser i kultur og adskille den fra lignende konstruktioner.

4.1.2. Edgar Schein

Edgar Schein er en fremtrædende skikkelse, når vi bevæger os over i feltet organisationskultur. Han var en af de første indenfor organisationsteori til at låne ideer direkte fra kulturel antropologi⁹. Han lånte følgende syv antropologiske antagelser, der er blevet bærende for hans teorier. Disse er; 1. organisationens relation til dets miljø, 2. arten af menneskelig aktivitet, 3. virkelighedens og sandhedens natur, 4. tidens natur, 5. den menneskelige natur, 6. arten af menneskelige relationer og 7. homogenitet kontra mangfoldighed (Schein, 1988). Schein udtrykker vigtigheden af kultur, fordi det er et kraftfuldt, tavst og ofte ubevidst sæt af kræfter, der bestemmer både vores individuelle og kollektive adfærd, værdier og tankemønstre. Schein sammenligner i sit hovedværk organisationskultur med et isbjerg, hvor kun den lille del, artefakter er synlige for omverdenen, hvorimod værdier og grundlæggende antagelser befinder sig under overflader og umiddelbart ikke er synlige (Schein, 1988), (Schein, 2010).



⁹ Schein lånte bl.a. fra F.R. Kluckhohn og F.L. Strodtbeck. "Variations in value orientations", 1961.

Artefakter er ifølge Schein manifestationer af værdier, og værdier er manifestationer af grundlæggende antagelser. Ud fra en undersøgelse af de to øverste niveauer, kan man analysere sig frem til det nederste niveau. Schein mener derudover, at kulturer er stabile, indtil ledere handler for at ændre den (Schein, 1988). Ledere ændrer kulturen ved at ændre på værdierne i organisationen. Når værdierne er accepteret i organisationen og blevet gjort til en del af hverdagen, vil denne blive en ”taget for givet” (grundlæggende) antagelse og har altså nået det sidste kulturniveau (Schein, 1988).

Ifølge Schein bliver man ofte først opmærksom på de grundlæggende antagelser i en situation, hvor en medarbejder opfører sig på en måde, der er i uoverensstemmelse med dem (Schein, 1988).

Når organisationskulturen er udpeget, kan udvikling og ændringer ske. Schein opstiller et ændringsforløb med tre trin: Motivation, Vision og Implementering. Først skabes motivation for at foretage ændringen f.eks. ved at tydeliggøre en given problemstilling. Visionen (ideer og opfattelser) om ændringen skal alle ansatte forstå og acceptere for, at ændringen kan lykkes, og sidst skal der ske en implementering af de nye ideer og opfattelser, så de bliver en vane og senere en del af de grundlæggende antagelser i organisationens kultur (Schein, 1988), (Schein, 2010).

Fra teorier af Schein, bevæger vi os videre i forskning af organisationskulturer ved Mary Jo Hatch og et mere postmoderne perspektiv, som åbner forskningen mod og bygger bro til vores interessefelt.

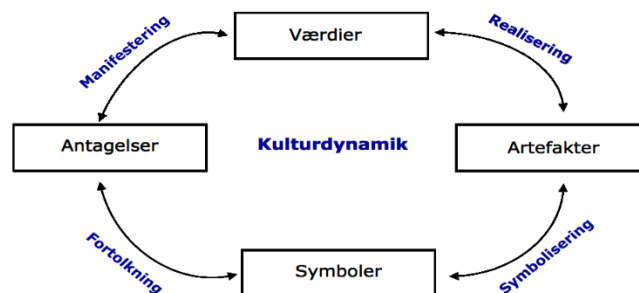
4.1.3. Mary Jo Hatch.

Mary Jo Hatch's tanker om organisationer er, at disse er dynamiske fænomener, som bevarer og understøtter en stadig forandringstilstand præget af værdier såvel oppe- som nedefra i organisationen.

I sin bog; ”Organisationer: en meget kort introduktion” (Hatch, 2012) kommer hun med en kort historisk gennemgang af nogle vigtige pointer, der forbindes med organisationer i dag: samarbejde, konkurrence, mål, vækst, størrelse, kompleksitet, differentiering, økonomi, globalisering, struktur, magt, institution og kultur. Med disse pointer i bagehovedet undersøger hun begrebet ”organisationer” og dets fælles begreber organisation og organisering. Ifølge Hatch bør man i processer, der skaber strukturer og kultur, fokusere på en dynamisk forståelse af organisering. Historisk set har ledere og organisationsforskere foretrukket resultatbaserede definitioner, da disse

egner sig til objektiv måling og understøtter kontrol (Hatch, 2012). Men efterhånden i kølvandet af globaliseringen og de teknologiske forandringer, bliver det i stigende grad vigtigt at have procesviden. Komplexiteten gør det umuligt at beskrive og forudsige en organisation endeligt, men ved at forbedre organiseringsprocesserne øges chancen for succes (Hatch, 2012).

Hatch er bl.a. inspireret af antropologen M. Herskovits¹⁰, som forbandt både stabilitet og forandringer med kultur. ”You wil never find cultures that move at the same rate over the whole front” (Hatch, 2004, s. 192), hvilket åbnede for det dynamiske aspekt i kulturforståelsen. Dele af kultur kan forandres, mens andre forbliver stabile. Derudover læner Hatch sig op af sociologen M. Weber’s¹¹ teori om karisma. ”New ideas introduces by charismatic individuals constitute culture change but are also transformed (routinized) by that very process (via systematization and accommodation)” (Hatch, 2004, s. 192). Transformationen sker, fordi individer ønsker at deltage i den karismatiske persons verdenssyn, samt at individer ønsker materiel sikkerhed. Hvorfor Weber mener, at en karismatisk person giver materiel sikkerhed, er ikke fuldt beskrevet (Hatch, 2004).



Hatch har udarbejdet ovenstående dynamiske kulturmodel (Hatch, 2004), der beskriver kultur som en proces inkluderende både kulturændring og stabilitet. Denne model er inspireret af Scheins model, men adskiller sig ved at definere begreberne forskelligt. Værdier beskrives som et udtryk for det, organisationen gerne vil, hvilket realiseres i artefakter, som det organisationen kan (aktiviteter affødt af værdierne) samt antagelser, som er gentagne aktiviteter, der gentages succesfuldt og giver mening og resulterer i en bestemt adfærd. Endvidere tilføjer Hatch modellen den ”symbolske”

¹⁰ Melville J Herskovits (10.09.1895-25.02.1963). Amerikansk antropolog. Kendt for sine kulturelle studier fra afrikansk kulturer udtrykt i afroamerikanske samfund. Inspireret af kulturanthropologerne R.Linton (1893-1953) og H.Barnett (1906-1985).

¹¹ Maximilian Carl Emil ”Max” Weber (21.04.1864-14.06.1920). Tysk økonom og sociolog. Sociologiens grundlægger.

dimension, som hun mener, er et centralt element i kultur – det er det kulturen gør. Modellen er cirkulær, hvilket beskriver en ”på vej” antagelse af kulturen. De grundlæggende antagelser manifesterer sig løbende i nye værdier osv. Ved at ”forbinde, bygge bro og associerer begreberne i modellen” (Egen oversættelse) (Hatch, 1993, s. 683), får Hatch ved sin model mulighed for at diskutere ting og relationer, som de eksisterer, uafhængigt af menneskers observationer og bliver derved også en fortolkningsproces: ”values and symbols offer transformation/translation points between these two worlds” (Hatch, 1993, s. 684).

Hatch fremhæver processen mellem de fire refleksive og aktive dimensioner; manifestation, realisering, symbolisering og fortolkning. Hatch beskriver hvordan f.eks. manifestations- og realiseringsprocesser skaber artefakter. Processen, hvor værdier proaktivt realiseres i form af artefakter, karakteriserer Hatch som objektiv aktivitet, der modsat fortolkningsprocessen mellem antagelser og symboler er en subjektiv refleksionsproces med fokus på meningskabelse. De fire elementer hænger dynamisk sammen og påvirker hinanden gensidigt. Processerne mellem de fire niveauer foregår på kryds og tværs og altså ikke i rækkefølge – en kompleks og dynamisk model som beskriver den kulturelle proces mellem niveauerne som uendelige (Hatch, 2004). Forsøg på en kulturændring begynder ifølge Hatch normalt i domænet for realisering og symbolisering, når ledere introducerer en ny ide gennem sproget og andre artefakter, som så symboliseres og fortolkes af dem, som ønsker at foretage ændringen eller modarbejde denne.

Symboler er et socialt skabt fænomen, der udtrykkes gennem handlinger og i sproget. De er opstået gennem fælles meningsstruktur og kohærens (Hatch, 2001). Ledere har ifølge Hatch stor symbolsk magt, men hvorvidt den udnyttes konstruktivt, sætter hun spørgsmålstegn til. Derudover har Hatch mindre tiltro til lederes direkte evne til at påvirke kulturen (Hatch, 2001).

4.1.4. Opsummering af kulturbegrebet:

- 1) Kultur er en kompleks konstruktion. Dette skildres ofte ved Hofstedes løg-diagram, et universelt landkort til alle samfund, og kultur undersøges ifølge Hofstede ved at sammenligne to kulturer på tre niveauer: Symbol-, Helte- og Ritualniveau. Scheins kulturmodel skildres ved billedet af isbjerget med tre niveauer: Artefakter, Værdier og Grundlæggende antagelser. Undersøgelse af kultur sker ifølge Schein ved at analysere de to øverste niveauer for at definere det tredje niveau. En ændring i kulturen sker ved motivation, vision og implementering. Mary Jo Hatch udbygger Scheins model med en symbolsk

dimension. Derudover fremhæver hun de dynamiske processer mellem niveauerne: manifestation, realisering, symbolisering og fortolkning, som er den uendelige kulturelle proces der forekommer.

- 2) Kultur deles mellem individer, der tilhører en gruppe eller et samfund og er bundet op på "helte" med "værdier" som betragtes som vigtige for kulturen, og associeres derved også med noget normativt. "Helte" er ofte med henvisning til ledere. Dog sættes der i det postmoderne kultursyn spørgsmålstegn til den reelle ledelsesmæssige påvirkning af kulturen.
- 3) Kultur dannes over lang tid med ritualer, gentagende handlinger og kultur er svær at ændre/tager lang tid at ændre. Der er enighed om, at en ide skal implementeres og gøres til "vane" for at det kan kaldes kultur.

4.2. Fremtrædende pointer samt kritisk sigte på kulturteorier.

Vores formål med dette afsnit er at anerkende og forholde os til den viden og forskning som allerede findes på området, samtidig med at vi kritisk reflektere over brugen af disse modeller i en hastig foranderlig verden.

Reviewet af Taras et al. beskriver, at artefakter altid tidligere har været et anerkendt vigtigt aspekt af kultur, men at beskrivelser i forskning af artefakter i kultur overvejende er set i et kvalitativt perspektiv. Nutidens videnskabelige tidsskrifter favoriserer kvantitativ kulturforskning, hvorfor artefakter i nyere tid står som et ubenævnt aspekt i forskningen. Derudover at der forekommer overlap i dimensionerne fra kulturmodellerne, og at der er forskelle i de typer af værdier og holdninger der fremhæves, hvilket må danne undrende spørgsmål til validiteten af den egentlige kulturdefinition som værende et statisk svært foranderligt fænomen, bundet på "helte" med vigtige værdier.

I et forsøg på at fremhæve kulturens uforanderlige karakter, er kulturelle værdier blevet sammenlignet med "software of mind" og "hardwired mental programs" (Hofstede, 1980). Med andre ord, i teorien burde kulturelle værdier repræsentere en permanent egenskab, ikke en individuel eller en tidsmæssig tilstand. Kritikere af Hofstede hævder, at de kulturelle dimensioner er forældede. Indvandring, flygtningestrømme og moderne teknologi gør, at vi hver dag påvirker hinanden på kryds og tværs (Jensen, 2018). Hofstede holder fast i, at menneskers kultur er bestemt ud fra det land, vi bor i og derudover, at hans modeller er undersøgelser udført i én enkelt

verdensomspændende organisation, hvilket der er draget generaliseringer af kultur og kulturforskelle ud fra. Dimensionerne beskriver kulturelle modpoler og benyttes til at beskrive overordnede tendenser i en bestemt kultur – de kan ikke bruges på individuelt plan.

Værdier har været omdrejningspunkt for tværkulturelle undersøgelser i de seneste årtier, men der findes ingen definition af hvilke værdier, der siges at danne kultur. Er kulturer værdier og/eller er værdier kultur? Stort set alle reviderede måleredskaber er baseret på en vurdering af værdier, der formodentlig bestemmes af kultur. Der er imidlertid almindelig enighed om, at kultur er en flerlags konstruktion repræsenteret af observerbare artefakter og praksis på overfladen og ved stiltiende holdninger, værdier og grundlæggende antagelser i kernen. Er udelukkende måling af kulturelle værdier tilstrækkeligt til at fange kulturfænomenet? Reviewet af Taras et al. beskriver, at ”de faktorer, der former værdier, forbliver imidlertid stort set uudforskede, og det er sandsynligt, at mange typer værdier og holdninger ikke er kulturelle” (Taras et al., 2009, s.367).

En af de store udfordringer i den forskningsmæssige tilgang til undersøgelse af kultur og udviklingen af teoretiske modeller findes i den manglende forbindelse mellem det sproglige og de matematiske udregninger. Flertallet af disse modeller baserer deres viden om empiri på matematiske udregningsmodeller (Taras et al., 2009). Man kan undre sig over, at det sproglige ikke bliver inddraget og betragtet som noget af værdi, når vi forsøger at afdække og undersøge, hvordan vi skal beskrive kultur, og hvilke faktorer som kultur overordnet set bliver påvirket af i en organisatorisk sammenhæng. Vi har brug for sproget i en undersøgelse af, hvad der sker i samspillet mellem mennesker i en afgrænset organisatorisk kontekst, hvor vi ønsker at beskrive, hvordan mennesker interagerer i kulturel sammenhæng. Som Taras et al. skriver i deres artikel, argumenterer de for manglende kommunikation og kobling mellem det målbare matematiske beregnede og det sproglige, hvorfor vi kritisk forholder os til validiteten og brugen af de eksisterende modeller. Når det kommer til empiri og indsamlingen af denne i de refererede modeller i reviewet, må vi forholde os kritisk overfor, hvordan spørgeskemaundersøgelser kan danne grundlag for at sige noget om kultur, når indsamlingen af empiri ikke forgår i praksis eller tager afsæt i en virkelig kontekst. Indsamlingen af empiri handler desværre kun om besvarelse af spørgsmål, hvor den enkelte person kan sidde langt væk fra sin organisatoriske kontekst og svare på spørgsmål i forhold til kultur på baggrund af den enkeltes egen forståelse af verden eller forestilling herom på det givende tidspunkt (Taras et al., 2009, s. 370). Derfor får vi desværre ikke mulighed for at forholde os til, om de enkelte individers besvarelse rent faktisk beskriver deres kultur og dens parametre, når

vi udelukkende kan kigge på empirien fra spørgeskemaer med manglende mulighed for at forholde os til den virkelige kontekst og en kvalitativ undersøgelse af kulturfænomenet i organisationen.

Den nuværende kulturelle opfattelse synes ligeledes at bindes på vaner og kultur synes svær at ændre og er forstået som værende statisk i en organisation. Jo større en organisation er, desto længere tid kan en kulturændring tage. Det har vist sig, at national samfundskultur i en globaliseret verden kan ændre sig markant indenfor en kort periode (Taras et al., 2009). Hvis det gør sig gældende, at vores nationale samfundskultur kan ændre sig, må vi være nysgerrige overfor tidsperspektivet i kulturændring i organisationer.

Scheins teorier og hans opfattelse af kultur er i høj grad baseret på ”det beskrivende kulturbegreb”, hvilket teorierne stiller sig undrende overfor i lyset af, at vi lever i en senmoderne tid. Et sådan positivistisk paradigme hænger måske sammen med interessen for at se kultur som enkle parametre, fordi de indgår på samme linje med økonomi og produktion. Ifølge Schein deler alle i organisationen værdier og normer, samt ligeledes at alle er enige om, hvad der er artefakter og hvordan disse skal tolkes. Iben Jensen kritiserer Schein for at reducere forskellene i organisationen, og at forandringer i en organisation sker, hvis alle er enige om forandringen. Forandringer sker desuden ifølge Schein som en lineær proces, hvor alle i organisationen tager samme skridt i de samme faser i en forandringsproces (Jensen, 2018).

Vi stiller ligeledes spørgsmålstegn til det faktum, at det kun er ledere, som har mulighed for at definere kultur i en organisation. Hvorvidt ledelsen overhovedet har mulighed for at ændre eller påvirke organisationskulturen, er efter vores opfattelse uvist. Hatch bevæger sig i sin teori om karismatiske personligheder lidt væk fra lederne og breder feltet mere ud. Eftersom lederen blot er en brik i kulturen, har han/hun ikke mulighed for at diktere en bestemt retning for udviklingen af kulturen.

4.3. Opsummering af pointer:

1. Artefakter er ”glemt” i nyere kulturforskning, da disse ofte er undersøgelser i et kvantitativt perspektiv. På trods af dette er der enighed om, at kultur er en flerlagskonstruktion med artefakter i yderste lag og værdier, holdninger og antagelser i kernen.
2. Der forekommer overlap i dimensioner, hvorfor Hofstedes 6 dimensionsteori kritiseres for at være forældet, hvorfor denne teori ikke længere har relevans.

3. Værdier og holdninger er omdrejningspunkt for nutidige tværkulturelle undersøgelser, og teorierne beskriver vigtigheden af personer med værdier, som betragtes vigtige for kulturen. Dog forekommer der ingen undersøgelser, der tydeligt viser et billede af, hvilke værdier og holdninger der danner kultur. Er kultur værdier? Eller er værdier kultur? Undersøgelser viser, at mange værdier ikke er kulturelle.
4. Kultur dannes over tid og er, når gentagne handlinger, ritualer er blevet til vaner og bliver "taget for givet". På trods af det sker der alligevel kulturændringer (også på samfundsplan), hvorfor vi stiller os nysgerrige overfor tidsperspektivet i en kulturændring i en organisation.

Overstående pointer fra organisationsteorierne tager vi med os videre og vil være afsæt i vores empiriindsamling. Dette vender vi tilbage til i metodeafsnittet (8.0.). Vores interesse og undring i forhold til det dynamiske performative perspektiv i kultur, fører os videre til næste afsnit og inkludering af den pragmatiske teoretiker Professor Barbara Simpson. I artiklen "Projekt as practice" sætter hun "as practice" som verbum i centrum, i "Leadership as Practice" er hendes fokus, hvordan ledelse kan bedrives som aktiv handling, og i kapitlet "Pragmatism: A Philosophy of practice" gennemgår Simpson pragmatismens indvirkning på handling. Tekster som hjælper os til at klarlægge as-practice begrebet i forhold til opgavens problemfelt, handlingens fokus som vil danne udgangspunkt for empiriindsamlingen samt det pragmatiske fokus i handling, hvor individers rolle i samfundet er aktive i en ikke-dualistisk forståelse, men som et hele i en enhed.

5.0. Barbara Simpson.

Som nævnt ovenfor, vil vi i dette afsnit introducere teori af Barbara Simpsons. De ovennævnte forskellige tekster dækker dette afsnits teoretiske grundlag.

Barbara Simpson er professor ved Strathclyde Business School i Skotland, hvor hun bl.a. arbejder med ledelse, kreativitet og forandringer i organisationer. Hendes teoretiske tilgang er baseret på det pragmatiske videnskabsbegreb, og hendes formål er at udvikle mere dynamiske modeller og teorier for organisationsudvikling (Simpson, 2021). Simpson tager et opgør med den herskende forståelse for organisationsforandring, da denne forståelse kritiseres for at være en overforsimpling af en kompleks og forsæt udviklende proces. Processer hvor der ikke er et endegyldigt start- eller

sluttidspunkt, da dette degraderer det dynamiske i forhold til forandringer og forandringsprocesser (Simpson & Carrol, 2020).

I teksten "Project as practice" beskriver Simpson med Linda Buchan at; "Især i moderne vestlige kulturer er vi dybt betinget af at se verden i form af faste elementer (substantiver), der fører til det, A.N. Whitehead¹² omtaler som "fejlslutning om malplaceret konkrethed", hvorved livskraften i menneskelig erfaring reduceres til kunstige abstraktioner" (Buchan & Simpson, 2020, s. 7). For at løse dette problem foreslog William James¹³ radikal empirisme som en metode til at opfatte verden i bevægelse - en verden forstået i verber, gennem praktisk fordybelse, uden videreformidling af teoretiske konstruktioner eller abstraktioner (Buchan & Simpson, 2020).

Simpson og Buchan er optaget af "practice" begrebet i forsøget på at fremme forståelsen af praktisk handling, der er relevant for og informeret ved de levende processer i menneskelig erfaring. Især henter Simpson og Buchan inspiration fra John Deweys forståelse af inquiry som en social læreproces men også fra Deweys arbejde med Arthur Bentley om "aktion" (egen oversættelse: "handling"). De udforsker selvhandling, interaktion og transaktioner, som hver bygger på et sæt antagelser om praksis(er) og som er forskellige kategorier af "social agency"¹⁴.

5.1. As-practice begrebet.

Simpson og Buchan nærmer sig et problematisk felt indenfor organisationsforskning om den manglende sammenbinding af teori og praksis. Med inspiration af især John Deweys teorier skelner de mellem "as-practice" (substantiv) og "as-practice" (verbum) projekter, hvor de teoretiserer sidstnævnte som en emergent undersøgelsesproces, der transformerer de situationer, hvori projekter opstår. En processuel teori om praksis baseret på en tilblivelses. En teoretiseret praksis men også en praktiseret teori, der understreger de konstituerende dynamikker, der trækker teori og praksis sammen i erfaringer (Buchan & Simpson, 2020).

Dette processuelle syn henviser til en verden, der er aktiv og i konstant flow fyldt med 'agency'.

Simpson pointerer:

¹² Alfred North Whitehead (15.02.1861-30.12.1947). Engelsk matematiker og filosof. Mest kendt som grundlæggeren af den moderne procesfilosofi, som stadig bruges i dag.

¹³ William James (11.01.1842-26.08.1910): Amerikansk psykolog og filosof. Grundlægger af Pragmatisme, en retning indenfor filosofien.

¹⁴ Social agency: Bredt defineret, referer til individers, institutioner eller organisationers evne eller kapacitet til frit at handle, have indflydelse eller transformere.

“The challenge here is to develop a genuinely performative language that is distinct from the more familiar assumptions that carve our worlds up into discrete and opposing entities, turning attention instead towards movement, flux, flow, emergence, passage, continuity, confluence, diffluence, turbulence, and smoothness”. (Simpson, 2016, s. 165)

Altså en adgang til nye måder at tænke og omtale helheden af levede erfaringer.

”As practice” som substantiv og ”as practice” som verbum er to meget forskellige, men komplementære perspektiver på praksis. Hver påberåber sig en anden forskningsform (henholdsvis repræsentativt og performativt), der engagerer et særskilt sæt ontologiske, epistemologiske og metodiske antagelser (Buchan & Simpson, 2020). Betydningen og forståelse af det engelske ord ”practice” er beskrevet og diskuteret internationalt; ”The performative idiom invites a processual view of practice as the ongoing, trans-actional accomplishment of work” (Simpson, 2016, s. 167). Citatet inviterer os til en bedre forståelse af, hvordan ”practice” bliver forstået og defineret som værende det opnåede eller udrettede arbejde. Vigtigt er det at forstå ”practice” som være det emergerende og udviklende over tid, altså som en aktiv igangværende handling.

Simpson og Buchan argumenterer for vigtigheden af, at skelne mellem ”as-practice” (substantiv) og ”as-practice” (verbum) for at kunne videreudvikle argumentet for deres tilgang til as-practice forskning. ”As-practice” (substantiv) omhandler rutiner og enheder, der er involveret og som undersøges fra en ”at være” ontologi. Derimod bliver ”as-practice (verbum) set som sociale emergende processer, som undersøges i en relationel og processuel ”tilblivelses” ontologi. Desuden mener Simpson og Buchan, at ”as-practice” (substantiv) projekter i litteraturen allerede er et etableret værk, hvorimod ”as-practice” (verbum) projekter forbliver stort set uudviklet, hvorfor de ønsker at belyse netop denne tilgang. Et ønske om at opbygge et sammenhængende sæt filosofiske antagelser, der kan understøtte empirisk engagement med bevægelserne og flowet, som foregår i praksis (Buchan & Simpson, 2020). Simpson henviser til Steyaert “usynlige grænse” mellem de konventionelle forskningsdiskurser og de nye måder at tænke og engagere sig i undersøgelsesprocesser. Den usynlige grænse adskiller det, Simpson karakteriserer som den repræsentationelle og performative tilgang (Simpson, 2016). ” The performative idiom contests that most basic, and largely unexamined assumption of representationalism that language can determine what is real, shifting instead to a process ontology that focuses on a world of practice, movement, and doing” (Simpson, 2016, s. 165). Performativitet søger at transcendere den dualistiske teori, men

ved at gøre det, kræver det en radikal nytænkning af, hvordan praksis bliver og vores undersøgelsespraksis bør ifølge Simpson beskæftige sig med netop dette spørgsmål.

5.2. Inquirybegrebet af John Dewey.

For at studere tilblivelsen af "as-practice" projekter, foreslå Simpson og Buchan teorier om undersøgelse (Inquiry) af Dewey. For Dewey er Inquiry, "the controlled or directed transformation of an indeterminate situation into one that is so determinate in its constituent distinctions and relations as to convert the elements of the original situation into a unified whole" (Buchan & Simpson, 2020, s. 9). Altså transformation af en ubestemt situation til en, der konverterer elementer i den oprindelige situation til en samlet helhed, som så åbner op for nye muligheder for handling. En proces der ifølge Dewey indleder med en følelse af tvivl om, hvordan man skal angribe den nuværende situation. I inquiry definitionen er forståelsen af "situation" ligeledes central, som et enkelt øjeblik i tiden, et møde eller en begivenhed, der er begrænset i tid og rum. "Vi oplever eller danner aldrig erfaringer om objekter og begivenheder isoleret, men kun i sammenhæng med en kontekstuel helhed" (Dewey, 1938, s. 66).

Processen betragtes altså med et praksissyn som en emergent helhed, hvor miljøet, mennesker og objekter alt sammen er konstituerende – en kontrolleret eller dirigeret forvandling af en ubestemt situation, som i stedet omdannes til en så bestemt situation, at elementerne fra den originale i sine forskelle og relationer omdannes til en samlet helhed. Dewey rammesætter altså inquiry som en helt igennem social proces, der løbende udfolder sig, når mennesker engagerer sig med hinanden. Flow og proces skal ifølge Simpson ses som værende af højere prioritet, da vi befinder os i en konstant blive eller skabende nutid. Det engelske "in the making" giver en forståelse af, at vi er i gang med "at skabe" vores nutid. I forlængelse af "in the making" gennemgår vi Simpsons kapitel omkring "Pragmatism: A Philosophy of Practice" (på dansk "pragmatisme, en filosofi om praksis").

5.3. Pragmatismen en filosofi om handling.

I kapitlet 'Pragmatism: A Philosophy of practice', bruger og introducerer Simpson seks begreber: Abduction, habits, social selves, inquiry, gestural conversation, transaction (Simpson, 2018). Vi har udvalgt i begreberne og fokuserer i dette afsnit på: abduction, habits og transaction. Vi genbeskriver i dette afsnit ikke inquiry, da vi allerede har præsenteret begrebet, men erkender betydningen af inquiryprocesser. Vi har valgt at præsentere disse begreber, da vi mener, at disse kan understøtte vores problemfelt.

Begrebet "abduction"(abduktion) er inkluderet, da dette er et centralt begreb indenfor pragmatismen. Begrebet bruges til at forstå verden set med pragmatiske briller: "Whilst deduction and induction are adequate inferential tools for a world that already exists, the emergence of a world-in-process cannot be accounted for without the logic of abduction" (Simpson, 2018, s. 8). Abduktion begrebet indebærer mulige forklaringer på verden ud fra de observationer, som vi gør os i en given kontekst (Simpson, 2018). "The skill of the detective, as exemplified for instance by Sherlock Holmes, is to gather many small observations and to abductively infer their possible consequences within this ever-changing fabric of knowledge" (Simpson, 2018, s. 8). Denne parallel til detektiven Sherlock Holmes tegner et billede af abduktionens betydning i forståelsen af verden. Forskerens opgave er at indsamle alle små observationer i en forskningssituation og udlede hvilke mulige konsekvenser, de har for vores altid foranderlige viden her og nu – ligesom en detektiv gør det for at finde frem til en given forbryder.

For at f.eks. en inquiryproces kan fuldendes, er der nødt til at stedfinde både abduktion, deduktion og induktion. Den uklare situation i inquiry udløser narrativer, der udmønter sig i abduktion, hvorigennem nye ideer og hypoteser udvikler sig. Herefter følger den deduktive proces med udforskning af ideerne til konkrete beslutninger om videre handling, og endelig følger den induktive praktiske afprøvning.

Begreberne abduktion, deduktion og induktion indgår i nyere forklaringer og fortolkninger af Deweys inquiry. Disse er f.eks. anvendelige i analyserne af møder, fordi det gennem disse begreber bliver muligt at sætte spot på momenter i samtaler, hvor væsentlige vendepunkter finder sted – hvilket er afgørende for læring.

Vaner eller "habits" behandles af bl.a. både Dewey og Simpson. Derudover er det et begreb, som igennem tiden og stadig ses som essentielt for kulturdannelsen. Derfor er begrebet inkluderet. Deweys begreb om vane skal ikke forstås som faste mønstre af handlinger, men derimod skal det forstås som tendenser til, forkærlighed for eller nærliggende måder at handle på og reagere i en given situation.

Dewey definerer begrebet vane som:

The essence of habit is an acquired predisposition to ways or modes of response, not to particular acts except as, under special conditions, these express a way of behaving. Habit means special sensitiveness or accessibility to certain classes of stimuli, standing

predilections and aversions, rather than bare recurrence of specific acts. (Dewey, 1922. s.32)

Vaner er dermed ikke fast, men vanens foranderlighed giver mulighed for forandringer i social praksis. Vaner er ikke bare tillærte afsæt til adfærd og adfærd til at respondere på adfærd. Vaner giver også mulighed for at kende og forudse egne og andres adfærd i situationer samt ligeledes, hvordan situationer kommer til at udvikle sig. Dog er vaner ikke kategoriseret som en tankeløs repetition, men som en handling der revurderes i hvert eneste nutidige øjeblik i enhver situation. Handlinger tilegnes og tilpasses derfor løbende i en vurdering af situationen.

Vaner bruges i forbindelse med beskrivelse af det sociale. Følgende citat hjælper os til en dybere forståelse af begrebet: "A crucial feature of the Pragmatist view is that habit is an inherently social concept" (Simpson, 2018, s. 10). Vaner skal i et pragmatisk perspektiv forstås som et socialt koncept, da vaner erhverves i fællesskab med andre, når vi agerer i en given situation. Vaner omhandler egne og andres valg i forhold til, hvordan man handler i nuet. Vaner opstår, fordi vores tilbøjelighed til at agere både er påvirket af og udøvet i situationer, som altid er social betinget (Simpson, 2018). Når vaner afbrydes, optræder inquiry, og udfaldet efter en inquiryproces bliver at vaner ændres. Dvs. at tendenser til eller forkærlighed for at handle på bestemte måder i bestemte situationer forandres.

Trans-action (transaktion) begrebet er inkluderet, da mange pragmatikere herunder Dewey, Bentley og Simpson, bruger begrebet, og fordi begrebet bidrager med forståelse af, hvordan individer og kontekst bliver forandret. Derudover inkluderer transaktion arbejdet med 'power with' i agency-begrebet, hvilket vi finder interessant i forståelse af kulturændringer og kulturdannelse.

Simpson henviser til Deweys og Bentleys udforskning af selvhandling, interaktion og transaktion. Selvhandling henviser til ting og enheder, der handler uafhængigt og begrænses af hinanden eller af strukturer og sociale normer. Interaktion i en dyadisk verden hvor enheder direkte har mekanisk indvikning på hinanden, pålægger hinanden kræfter og alligevel forbliver stort set uændrede i sig selv. Både selvhandling og interaktion befinder sig i en "at være" ontologi og er stabile enheder, der i forskningssammenhæng beskriver nøjagtige refortælling om enheder i praksis.

Transaktion, adskiller sig fra selvhandling og interaktion på grund af dets engagement i "tilblivelse". En ucensureret observation af praksis, et procesvis syn med engagement i, hvordan udviklingen sker med erfaringer. "Trans-action is to be understood as unfractured observation – just as it stands, at this era of the world's history, with respect to the observer, the observing, and the

observed” (Dewey & Bentley, 1949, side 104). Dewey og Bentley opstiller i transaktion en holistisk og tidsmæssig måde at redegøre for levede erfaringer. Interaktion starter med at identificere interaktører og forske i, hvad der sker mellem dem. Trans-aktører indebærer kontinuerlige, relationelle betydninger, der opstår fra transaktioner. Hvad enten trans-aktører er mennesker eller ikke-mennesker, mikro eller makro er de defineret indenfor og ikke før den dynamiske transaktionelle ’tilblivelse’. These presents are continuously enacted by trans-actors whose transactional engagement not only transform their contexts, but also their selves (Simpson, 2016, s. 172). I denne nutid får transaktion forvandlet vores kontekst, samtidig bliver hvert enkelt individ som trans-aktører selv forvandlet i processen. En igangværende eller vedvarende performativ proces, hvor både en forvandling af kontekst og individer sker. Derved finder vi konstant en ny situation i nutiden, hvor både kontekst og individer forvandles og denne cirkulære proces fortsætter igen og igen.

Transaktion arbejder derudover med begrebet ’power with’ eller ’magt med’, hvilket betyder at magt og agency ses i situationen og ikke i enkelte individer. Magten tilhører i transaktion situationen, en form for aktiv samarbejdsvillig med-magt, hvilket altså skal forstås som en berigelse og forfremmelse af hvert individ, fordi samarbejde og udviklingen af løsninger sker i fællesskaber iblandt individerne i en given situation (Simpson, 2018, s. 14). Agency i de andre to udtryk for handling ligger i selvhåndling hos individet og aktørens udtryk for egen fri vilje. Magten til at handle er iboende i individet. I interaktion beskrives agency som bestræbelsen på at influere andre aktører afhængig af en stabil kontekst – dvs. magten i interaktion er ”magt over” andre individer.

De tre udtryk for menneskelig handling tilbyder alternative måder at forske i ”as-practice” projekter. Transaktion betyder “ting i handling”, og handlinger kan observeres som ting. “Conversational then, conceived broadly in terms of both words and actions, that provides the vehicle for the performative becoming of practice” (Simpson, 2016, s.166). Både ord og handlinger giver et bredt opfattet helhedsbillede af performativitet i praksis.

Simpson og Buchan hævder, at adgangen til den transaktionelle praksis kræver engagement med både fremkomsten og den detaljerede udførelse af projekter med opmærksomhed på de bredere historiske, sociale, politiske og kulturelle kontekster, hvori situationerne udspiller sig. En omhyggelig opmærksomhed på de filosofiske antagelser, der foregår i forskningen (Buchan & Simpson, 2020).

Ifølge Dewey kan transaktion forstås som en form for inquiry, der karakteriseres af at eksisterende beskrivelser af situationer kun accepteres til at være tentative og foreløbige. I samtale forstås nødvendigvis ikke det samme, selvom der er tale om transaktion i samtalen. Vaner bæres naturligt med i hver eneste samtale, der føres, og nuet konkretiserer måden, situationen bevæger sig. Undervejs i samtalen transformeres selvet og dets disponering for handling, og transformeringen sker i relation med andre. Ifølge Simpson er transaktion i samtale ikke blot relationel, men også temporal (Simpson, 2016).

Simpson opstiller tre kontrasterende udtryk af Agency, som igen relaterer til tre forskellige processuelle perspektiver: ”The Leader-practitioner”, ”Leadership as a set of practices” og ”Leadership in the flow of practice (Simpson, 2016). Simpson lover os, at ”Leadership in the flow of practice” er en radikal afgang fra de substantialistiske og repræsentationelle tilgange, da denne lægger sig eksplicit i det processuelle og performative domæne. Denne tilgang, mener hun, har meget at byde på i re-teoretisering af ledelse og den praktiske forståelse af ledelse, men Simpson lægger ikke skjul på, at hvis der skal opnås succes i forskningen, bliver det en nødvendighed at udfordre de dominante diskurser, som foreligger i Vestens måde at tænke og handle (Simpson, 2016). Alle tre practice perspektiver har en legitim plads i teori- og praksisdomænet, alle med hver deres unikke forståelse af agency og magt, men at skille dem giver en analytisk mulighed for en dybere forståelse af ”as practice” begrebet – ønsker forskeren at fokusere på, hvad der er blevet konstrueret (repræsentativ) eller hvordan en konstruktion er sket (performativ) (Simpson, 2016). Nedenstående tabel giver et overblik over practice-begrebet.

	Dewey og Bentley.	Agency.	Handling.	Ontologi.
The Leader-practitioner.	Selvhandling.	Magt til.	Substantiv	At være.
Leadership as a set of practices.	Interaktion.	Magt over.	Substantiv	At være.
Leadership in the flow of practice.	Transaktion.	Magt med.	Verbum	Tilblivelse.

Tabel 1 er udarbejdet med inspiration fra Simpsons lignende tabel (Buchan & Simpson, 2020).

5.4. Sammenfatning:

Carrol og Simpson fremlægger, hvordan morderne organisationer skal forstås og ses. De henviser til, at den nyeste litteratur omhandlende moderne organisationer forsøger at beskrive, hvordan det hektiske men permanente stadie af krise og opfattelse af pres, må ses som 'det nye', og forandringer er normen i dag fremfor stabilitet, som litteraturen ellers tidligere har forklaret organisatorisk forandring med (Simpson & Carrol, 2020). Vi må desuden forstå at udvikling i dag sker hurtigere, og hvor forandring nærmest har fået en særlig plads.

Det gennemgåede teoretiske overblik af Simpson m.fl.'s arbejde med "as-practice" begrebet giver os et indblik i, hvordan kultur opstår i organisationer med et performativt dynamisk fokus.

Derudover har vi gennem Simpson fået indblik i Deweys inquiryproces sat i forbindelse med kulturelle processer, agency i transaktion samt vane-begrebet.

Med stor inspiration fra Simpson, udarbejdes en model for kultur fra et pragmatisk sigte. Et overblik over teorierne overfor hinanden, som hjælper os videre i vores forskningsoverblik samt arbejde med kulturbegrebet og derved svar på vores problemformulering. Simpson har skildret en lignende tabel for leadership-as-practice og denne bygger vi videre på (Simpson, 2016, s. 173).

Nedenfor i Tabel 2 ses en dansk udgave og en engelsk udgave er vedlagt i bilag 4.

Tabel 2: Sammenligning af tre forskellige praksis perspektiver på kultur:

	Kultur udøver	Kultur som et sæt af metoder/handlinger	Kultur som aktiv handling i praksis
Kategori af handling	Selv handling	Interaktion, påvirkning på andre	Transaktion, gensidig påvirkning
Agency	Udøvelse af fri vilje	Indflydelse på andre	Fortsat accept af handlinger gjort igen og igen
Magt	Magt til...	Magt over...	Magt med...
Kontekst	Irrelevant	Struktur som en lukket kontekst hvori handlinger finder sted	Kontekst og trans aktører er gensidigt engageret i en emergent helhed

Relationelle	Irrelevant	Dyad og netværk mellem to parter	Gensidigt væren i en tidsmæssig udvikling af relationer
Temporalitet	Irrelevant	Tid som en uafhængig variabel	Tidsmæssig oplevelse er omsluttet af og emergent med transaktion
Ontologisk antagelse	Substantialist, Repræsentationalist	Substantialist, Repræsentationalist	Processuel, performativ

(Andersson & Holst, 2022) med afsæt i Simpsons tabel 8.1 (Simpson, 2016, s. 173).

Vi lægger os videre i opgaven eksplicit i kulturperspektivet ”kultur som aktiv handling i praksis”. Det processuelle performative perspektiv, som ser ”as-practice” som verbum og giver agency til individet i transaktion. Velvidende om, at dette perspektiv på kultur er anderledes, end hvad især Scheins teori præsenterer og er blevet tolket som og brugt. Ligeledes fremkommer den væsentlige forskel, at handling (verbum) er katalysator for kulturændringer og ikke værdier som i Scheins og Hatchs teorier. Organisationer består i dag af mange tværkulturelle individer, hvorfor vi tænker, at modsat Scheins teorier kan vi ikke være sikre på, at alle i organisationen deler samme værdier. Ligeledes det faktum, at ingen undersøgelser viser, hvilke værdier, der siges at danne kultur, må vi forsøge at brede feltet ud og anskue katalysatoren for kulturændringer på en anderledes måde. Med viden om at kontekst og transaktører er gensidigt engageret i en emergent helhed vil handling påvirke konteksten og konteksten handlinger. Om en kulturændring, som ikke er bundet på værdier, kan forekomme, finder vi bl.a. spændende at undersøge. Ligeledes hvad der skal til, og i så fald hvor hurtigt kan denne ændring ske. Sidstnævnte er vi bevidste om, at denne forskningsproces ikke kan dække, da vi hænger os på teorierne om, at ”kultur er vaner”, en gentagelse og reproduktion af handlinger, som danner et mønster og ender i grundlæggende antagelser.

6.0. Delkonklusion 1.

Herunder vil vi samle en hypotese om, hvad et pragmatisk kulturbegreb kan bestå af. Dette ved at analysere, reflektere og teoretisere over de vigtigste begreber i teorien, i det pragmatiske videnskabsbegreb samt Simpson et al.’s ”as practice” begreb og sammenholde disse i et begrebsstillads, der kan afprøves i praksis. I vores tabel 2 har vi lavet en model, som vi kan bruge i

vores empiriindsamling og videre analyse. I denne vises det, at vi med afsæt i kultur som aktiv handling i praksis ser handling som en gensidig påvirkning. Agency er den fortsatte accept af en given handling igen og igen blandt individerne i en organisation, hvilke ses som ligeværdige transaktører i en kontekst. Alle individer er engageret gensidigt i en emergent helhed, hvad angår tid og udvikling af relationer blandt individerne. Vores forståelse af en given kontekst må ud fra et pragmatiske perspektiv forstås som en situation, der emergerer og udvikler sig løbende i nuet, forstået på den måde at situationer eller kulturer aldrig er faste, men mere forstået som ”in the making”, i gang med at blive skabt.

Simpson har bidraget med de fra os udvalgte begreber: Abduktion, inquiry, vane og transaktion. Begreber vi tager med videre som fokusbegreber i empiriindsamlingen, som vi bruger til at se og forstå verden med, når vi tilgår forskningsprocessen.

Derudover går vi til forskningsprocessen med en teoretisk viden om kultur – størrelsen på fænomenet, udfordringerne i måling og præcisering af fænomenet, samt de kritikpunkter som er opstået i forståelsen af kulturdiskurserne og af teorien sat i forhold til den postmoderne levetid.

Ovenstående danner udgangspunktet for vores forskning i tre organisationer, og nedenfor guides læseren gennem et metodeafsnit med beskrivelser af de kvalitative forskningstiltag, vi foretog os i organisationerne.

Vores valg af Pragmatismen som videnskabsteoretisk afsæt, giver os mulighed for at belyse de ”eksterne elementer” (det sociale element med fokus på relationer) samt de ”interne elementer” (det kognitive element med fokus på individets egne forståelser og oplevelser), som hjælper os til at danne et overblik over indsamlet data (Brinkmann, 2006). Vi vil i empiriindsamlingen observere symbolske handlinger hos aktørerne i organisationerne, som vi i nuet tolker som en kulturel erfaringsadfærd, og som derved kategoriseres som eksterne elementer. Et fokusgruppinterview med aktørerne vil danne ramme for forståelsen af de interne elementer, hvori aktørerne får mulighed for at fortælle deres forståelse og oplevelse af en given symbolsk handling.

Kapitel 3.

Kapitel 3 åbner op for forskningen, vi har foretaget samt analyse og fortolkning af dette sat op imod problemstillingen for opgaven.

7.0. Metode og analyse.

7.1. Præsentation af kapitel.

Kapitlet indeholder tre store afsnit med hver underafsnit. Afsnit 8 tilgår det metodiske for opgaven, som inkluderer vores valg af kvalitative forskningsmetoder samt Interviewguide og overvejelser, vi har gjort os som forskere for processen. I afsnittet får læseren også tre eksempler på observationer, vi gjorde os i de tre organisationer.

Den analytiske del, afsnit 9 inkluderer beskrivelse af strategien, en analyse af inquiry i fokusgruppeinterviewene samt en mere detaljeret analyse af begreber udtrukket fra den teoretiske del af opgaven.

Læseren præsenteres efterfølgende for vores fortolkningsproces i de tre organisationer, inden det hele samles i afsnit 10, "Delkonklusion 2", som igen giver læseren et overblik over, hvad vi fra kapitlet tager med videre i opgaven.

8.0. Kvalitativ metode – En emisk og etisk undersøgelse.

Afsnittet starter med en beskrivelse af emiske og etiske undersøgelser, da dette giver en dybere forståelse i forhold til kultur (Geertz, 1973). Derved snævres det teoretiske felt ind og giver en forståelse af vores udgangspunkt for, hvordan vi tilgår vores kvalitative forskning i organisationerne.

Begreberne emisk og etisk blev introduceret af den amerikanske lingvist Kenneth Lee Pike, som argumenterede for, at de redskaber, som var udviklet til at beskrive lingvistiske systemer også kunne benyttes til at beskrive menneskers adfærd (Geertz, 1973). Emisk betyder, at forskeren ser en kultur eller et system med insiderens øjne og forsøger at forstå de subjektive betydninger, som udspiller sig i praksis. I beskrivelsen ud fra et emisk perspektiv sigtes på, at deltagere i undersøgelsen kan genkende denne som virkelig. Forskeren fremhæver selve dataene snarere end den teoretiske forståelse af det indsamlede materiale. En svær proces med risiko for forudfattede ideer og holdninger (Geertz, 1973).

I modsætning dertil betyder etisk, at forskeren ser en kultur eller et system udefra – et objektive syn på forskningsfeltet. I beskrivelsen af denne benyttes viden og forskeren fremhæver de teoretiske rammer og koncepter og tillader disse at guide processen. Det etiske perspektiv bygger på teorier og

begreber til forståelse af et fænomen og undlader at præsentere deltagernes synspunkt (Geertz, 1973).

I praksis har dette derfor på mange måder en ontologisk og epistemologisk diskussion, der handler om, hvorvidt og i hvilken grad, man kan have adgang til andre mennesker. Med vores pragmatiske ståsted i forskningen kan vi kun vide noget om mennesker ved at interagere med andre mennesker i praksis. For at kunne besvare vores problemformulering tilgår vi derfor processen både etisk og emisk – en integration af begge metoder, hvor vi som forskere undersøger kulturen med et både objektivt og subjektivt syn. Vi benytter os af de kvalitative forskningsmetoder:

Deltagerobservation/Skygge samt fokusgruppeinterview i egne organisationer, hvor vi har arbejdet omkring et år. Vi tilgår processen med teoretisk viden om kulturfænomenet samt erfaringer i organisationerne, hvilket vil danne rammen for forskningen. Vi underlader at præsentere deltagernes umiddelbare syn på kulturbegrebet, men beskriver derimod deltagernes fortællinger fra fokusgruppeinterviewet om de hændelser, vi har udplukket i observation/skyggeforløbet. Nedenfor guides læseren gennem fire afsnit som tæt beskriver vores forskningsforløb. Med en indflyvning til hver metode i starten af afsnittene, og efterfølgende hvad det i praksis har betydet i vores forløb.

8.1.1. Deltagerobservation/Skygge.

Simpson og Buchan skriver, at skygge er "evnen til at fange organisationslivets korte, fragmenterede, varierede, verbale og afbrudte natur" og det er "metoden par excellence til at studere, hvordan aktører udøver organisationer gennem interaktioner i hverdagssituationer" (Buchan & Simpson, 2020, s. 41).

Selvom der er betydelige overlapninger med andre observationsmetoder, giver skygge forskeren mulighed for at interagere med individer, stille spørgsmål og få adgang til fortolkninger i øjeblikket, hvor det sker. Det giver også forskere mulighed for at engagere sig direkte i praksis (verbum), få indsigt i de normalt usynlige, ofte dagligdags aspekter af arbejdet samt at observere handlinger indlejret i den sociale og kulturelle kontekst (Buchan & Simpson, 2020).

Professor Seonaidh McDonald¹⁵ har foretaget en gennemgang af litteratur på skygge som forskningsmetode og fundet, at det særligt er tre former for skygge som bruges: 1. Skygge som metode til at dokumentere for adfærd og opgaver, 2. skygge som metode for erfaringsbaseret læring

¹⁵ Seonaidh McDonald: Professor på Aberdeen Business School. Forskningsinteresse i bæredygtig forbrugspraksis understøttet af kvalitative forskningsmetoder.

og 3. skygge som metode for at forstå roller eller perspektiver. Forskellen vises i, hvad forskeren har til hensigt med at ”skygge”. Disse perspektiver på skygge skaber en ramme for forståelsen af, hvordan skygge som metode ligger i spændingsfeltet mellem hverdagspraksis, læring og forskning (McDonald, 2005).

Inden observationerne blev foretaget, blev forskningen forberedt. Rammerne for forskningen blev sat i form af lokalitet, deltagere, aktiviteter og adgang.

Forskningen blev foretaget i tre forskellige organisationer. I en dame håndboldklub i Schweiz, på en folkeskole i Jylland, samt i en privatejet virksomhed i Nordjylland. Deltagerne i forskningen var spillere og andre personer med indflydelse på hold og klub, lærere og ledere på folkeskolen, samt ansatte og ledere i den Nordjyske virksomhed. Aktiviteterne foregik omkring den daglige praksis i alle organisationer, dvs. før, under og efter træning og kamp, før, under og efter pauser på folkeskolen samt i den daglige rutine i den Nordjyske virksomhed. Alle observerede havde fået information om forskningsprocessen inden, og tilladelse var givet fra alle parter.

Udgangspunktet for skygge i vores forskning er den daglige praksis og de førstehåndserfaringer, som vi erfarede. Dette betyder, at vi på forhånd ikke kunne planlægge vores skygge i forhold til temaer, som skulle være i fokus, men i stedet blev ledt af deltageres bevægelser og de situationer, som opstod. En kvalitet ved skygge er, at man som forsker kan standse op og har mulighed for at samtale med deltagerne undervejs samt reflektere sammen med dem (McDonald & Simpson, 2014). Dette blev også benyttet i de situationer, hvor vi i nuet blev i tvivl om hensigten med handlingen. Fokus var på handlinger og sproget i handlingerne, da observerede handlinger ikke i sig selv giver adgang til at forstå intention og mening med handlingen.

I vores forskningsforløb foretog vi løbende notater af observationer, erfaringer og samtaler. Disse blev præcist og detaljeret beskrevet uden indhold af tolkninger, konklusioner om årsager samt meninger om den observerede situation. Beskrivelserne blev suppleret med fotos af situationen, men disse er ikke vedlagt i opgaven, da GDPR-kravene var for vanskelige at overholde og billeder alligevel ikke gav en dybere forståelse af situationerne og hensigten. Beskrivelser og fotos blev brugt til efterfølgende egen refleksion over situationer samt til gennemgang af situationerne i fokusgruppeinterviewet med deltagerne. Tilladelse for fotos af deltagerne var hentet forinden.

8.1.2. Fokusgruppeinterview.

Det helt centrale formål med fokusgruppeinterview er, at de deltagende gennem interaktion skaber en kollektiv samtale, træder ud af deres hverdags- og handlingsorienterede flow og indtager en reflekterende stillingstagen til deres hverdagsadfærd. Fokusgruppeinterview er derfor velegnet til at afdække hvordan- og hvorfor-spørgsmål til hensigt, holdninger og handlinger i bestemte situationer (Brinkmann & Tanggaard, 2020).

Der findes forskellige fokusgruppeinterview. Det anvendelsesorienterede fokusgruppeinterview adskiller sig fra det videnskabelige fokusgruppeinterview i den mere pragmatiske indstilling til design, analyse og resultater (Heiselberg, 2008). Hvor det videnskabelige fokusgruppeinterview har fokus på diskursanalyse og magtstrukturer i analysen, har det anvendelsesorienterede fokusgruppeinterview til formål, at resultaterne kan bruges i en konkret sammenhæng. Resultaterne skal altså kunne omsættes til praksis og implementeres her og nu. Det skal dog pointeres, at resultaterne også sagtens kan have relevans i videnskabeligt regi.

Vi valgte det anvendelsesorienteret fokusgruppeinterview, da det falder i tråd med vores pragmatiske ståsted for opgaven. I vores fokusgruppeinterview blev data produceret via gruppeinteraktion omkring det emne, vi som forskere besluttede. I vores tilfælde beskrev vi en observeret situation for deltagerne. I diskussionen med deltagerne forsøgte vi at få emnet til at omhandle det emne, som undersøges, nemlig kultur, men derudover at holde muligheder for nye input så åbne som muligt. Med en teoretisk baggrundsviden var vi bevidste om ikke at nævne begreber eller lign. der kunne ”lukke” emnerne og derved skabe bias for processen. En vigtig overvejelse er i den forbindelse derfor, hvordan fokusgruppen skal struktureres samt at tage stillingen til, hvilke input vi som forskere skulle servere for deltagerne, hvilket niveau af strukturering¹⁶ undersøgelsen kræver, samt hvilke værktøjer og interviewteknikker, der skal indgå som led i at fremme interaktionen i gruppen. Inden fokusgruppeinterviewet var gruppen informeret om, at vi foretog en undersøgelse om kultur. Derudover at vi gennem en periode havde observeret nogle situationer, som omhandlede emnet og at vi ønskede at gennemgå situationerne med deltagerne for at få afklaring på vores tolkning af situationerne samt høre deres hensigt og holdning til disse. Deltagerne blev mødt med B. Halkiers sidste og mest benyttede struktureringsmodel,

¹⁶ Vi benyttede os af: Bente Halkier tre modeller til strukturering: 1) En løs og eksplorativ model med få og meget brede spørgsmål. 2) En stram model med mange specifikke spørgsmål og adskillige øvelser, og 3) Tragtmodellen, som er en kombination, der begynder med åbent og slutter mere struktureret (Halkier, 2002)

nemlig tragtmodellen. Et åbent spørgsmål til gruppen i form af beskrivelse af den observerede situation, blev overtaget af deltagerne som hver kom med deres input til, hvad situationen bestod af og hvad hensigten var med handlingerne i situationen og blev, så vidt det var muligt, lukket mere struktureret i en fælles forståelse af situationen.

8.1.3. Interviewguide

En interviewguide rummer tre faser, hvori teknikker og procesværktøjer indgår: Introduktion, Selve interviewprocessen og Debriefing (Kvale & Brinkmann, 2015).

En introduktion gør, at deltagerne let og trygt kan deltage. I vores tilfælde kendte deltagerne hinanden rigtig godt, hvorfor der i introduktionen ikke blev fokuseret på at ”bryde isen” mellem deltagerne. Dog blev det nævnt, at alles input var kærkomne, vi ønskede så mange input som muligt og der ikke fandtes ”dumme svar”. I selve interviewprocessen var fokus på at understøtte processerne i den sociale interaktion og i diskussionerne. En fremdrift i processen samt opmærksomhed på, at alle var med. Der blev stillet uddybende og opklarende spørgsmål til input, som krævede dette. I engelsk litteratur kaldes dette for ”probing” og ”prompting” (Halkier, 2002). Prompting er de ting, der gøres for at samtalen glider. Dette værende i form af øjenkontakt, gestik, bekræftende lyde mm. Probing er opfølgende spørgsmål til deltageren f.eks. ”har du yderligere tilføjelser eller lign.”

Sidst i fokusgruppeinterviewet foretog vi en debriefing. Vi som forskere rundede diskussionen af og anskueliggjorde, hvad fokusgruppeinterviewet havde resulteret i af viden og indsigt. Sidst blev der takket for deltagelsen (Kvale & Brinkmann, 2015). Valg af fokusgruppeinterview frem for individuelle eller andre interviewformer skete på baggrund af tidligere erfaringer, vi har gjort os. Vi har tidligere oplevet, at i fokusgruppeinterview giver nuanceringer og en kompleksitet, som ikke forekommer i individuelle interview, hvilket vi ønskede at fremme i denne kulturtematiske proces.

I fokusgruppeinterview indgår fire processuelle elementer, som direkte påvirker resultatets reliabilitet og validitet, som vi igennem interviewene var opmærksomme på: 1. Involvering, 2. Interaktion, 3. Meningsdannelse og 4. Rytme/overblik (Halkier, 2002).

På det individuelle plan handler succes ved fokusgruppeinterview om at tilskynde hver enkelt fokusgruppedeltager til at deltage. Dette gjorde vi på forskellige måder bl.a. sprogligt at lade alle sætte ord på et emne eller tilkendegivelse af holdning på post-it-notes. I forhold til interaktion er det

vigtigt at være opmærksom på, at interaktionen mellem forsker og fokusgruppe er lige så væsentlig som interaktionen mellem deltagerne. Vi var f.eks. opmærksomme på, at ikke kun personer med verbalsproglig intelligens havde ordet, hvorfor vi fokuserede på at give deltagerne tid og rum til at skabe mening og forståelse samt at relatere til deres eget syn på deres virkelighed. Interaktion, fælles meningsdannelse og opnåelse af konsensus deltagerne imellem er selve substansen i et fokusgruppeinterview. Deltagerne i vores forskning blev derfor placeret ved rundbord, da rundbordsdiskussioner er stærkt til netop meningsdannelse. Derudover fik alle deltagerne papir og kuglepen til nedskrivning af ide, så ideer ikke glemmes, mens anden deltager havde ordet. De observerede situationer i fokusgruppeinterviewet med håndboldspillerne blev skrevet tydeligt på en tavle, som alle deltagere kunne se. Dette fokusgruppeinterview var mange til stede og tavleoverblikket sikrede, at alle deltagerne havde overblik over, hvad der skete hvornår. Et varieret flow i processen, som rytme og overblik omhandler. Dette blev ikke benyttet i de mindre interview på folkeskolen og i den nordjyske virksomhed.

8.1.4. Forskernes rolle i empiriindsamlingen.

I vores observationer i de tre organisationer, har vi tilgået et 'felt', hvor vi til dagligt arbejder, hvilket betyder, at vi på forhånd kendte de kulturelle praksisser, som er i organisationerne. De indsamlede informationer er autentiske med høj intern validitet, men om den eksterne validitet er tæt, er op til læseren at afgøre. I undersøgelse af kultur finder vi det vigtigt at opnå rapport med deltagerne. I og med at vi til dagligt har omgang i organisationerne er tilliden mellem os som forskere og deltagerne god, men det har selvfølgelig stillet krav til os som forskere at lægge mærke til, om vores tilstedeværelse påvirker deltagernes handlinger og ytringer. Derudover forholder vi os kritiske overfor påvirkningen af deltagerne og os selv pga. af den fortrolige relation. Vores forhold til deltagerne, mener vi, har været passende, da relationerne hverken er ukendt eller meget tætte. Derudover at vi begge i organisationerne er forholdsvis nye (ansat indenfor 2 år), hvilket giver en følelse af at kende miljøet men stadig have meget at lære om disse.

Vi har åbent givet en god introduktion om observationens formål og vist interesse i forhold til at bidrage til organisationen med evt. fund. Ingen af os er i en ledelsesposition i organisationerne, hvorfor vi mener, at vi har kunnet deltage i den daglige gang i organisationerne på lige fod med deltagerne. Dog skal det siges, at den nordjyske virksomhed adskiller sig lidt fra de resterende, da omgangen for os i organisationen ikke er på daglig basis, og at vi under meget af observationstiden observerede i situationer, hvor direktøren var til stede. Vi er bevidste om, at dette kan have påvirket

den økologiske validitet, da vi ikke kan være sikre på, om deltagernes naturlige adfærd er blevet hæmmet af bl.a. direktørens tilstedeværelse og observationssituationen. Vi har stadig valgt at inddrage resultaterne, da vi finder kulturstrategien i en sådan virksomhed spændende samt lærerigt for os og den eventuelle læser.

To væsentlige forskningsetiske begreber som 'informeret samtykke' og 'troværdighed' er overholdt. Det store spørgsmål var, hvor meget kendskab deltagerne skal have til forskningens tematikker? Vil det påvirke deres måde at agere på, hvis de i forvejen kender detaljer. Vi valgte at holde informationen så lille som muligt, ved blot at informere deltagerne om projektets hovedtema 'kultur' samt undersøgelsesdesignet.

Til fokusgruppeinterviewene fokuserede vi bl.a. på at fortælle deltagerne om den formidlede anonymitet i opgaven. Alle var bekendte med de etiske krav, så der blev ikke indhentet skriftligt samtykke til selve fokusgruppeinterviewet. Alle deltagere er over 18 år, så processen krævede ikke skærpede etiske krav.

I interviewsituationen mener vi, at vi ikke kan undgå at påvirke feltet. Forskerens rolle kan medføre en skæv magtbalance. Vi var i situationen meget opmærksom på sprogbrug, kropssprog, afbrydelse mm. Det er vigtigt at anerkende forforståelser og på forhånd skabe konstruktioner, men vi mener også, at dette kan bruges kontra, da det har givet os et fokus på at være så åbne som mulige på nye input, meninger og holdninger.

8.1.5. Udvalgte eksempler på observationer gjort i de tre organisationer

Læseren gives tre eksempler på observationer, vi har foretaget i de tre organisationer. En fra hver organisation. De resterende observationer er vedlagt i bilag 1. Observationerne i alle organisationerne blev foretaget i månederne september til november 2021 med forskel i observationerne i den nordjyske virksomhed, da vi ikke havde mulighed for at være i organisationen flere dage. Observationer og interview blev derfor foretaget over en hel arbejdsdag i oktober 2021.

8.1.5.1. Observation 1: Håndboldklubben.

Observationerne er foretaget i en damehåndboldklub i Schweiz, omkring deres elite senior hold. Holdet består af kvinder i alderen 19-32 år fra forskellige nationaliteter. Spillerne er ikke professionelle og de fleste har enten skole eller job ved siden af håndboldkarrieren. Holdet træner

fem gange om ugen og har kamp i de fleste weekender. Derudover spiller holdet ligeledes europæisk håndbold.

Narrativ:

Holdet møder i hallen halvanden time inden kamp en lørdag eftermiddag. 14 spillere, tre trænere hhv. cheftræner, assistenttræner og målmandstræner samt holdets fysioterapeut. Alle er iført ens tøj og sko. Når en ny ankommer til lokalet går han/hun rundt til alle og giver en 'knockel'. Vi var bekendt med, at det tidligere har været en High five, som blev gjort, men at dette ændrede sig grundet Coronapandemiens forholdsregler.

Alle mødes denne dag i mødelokalet i hallen. Det er der blevet opfordret til af tre af spillerne. Normalt mødes alle i et omklædningsrum, som de normalt har til kampene. I træningen inden har alle dagens fremmødte hver fået en papirbrik uddelt. En udklippet brik, som de tre spillere har stået for. Der er smil, grin og snak i rummet. På et bord i mødelokalet ligger en åben ramme og alle mødes omkring rammen og forsøger at finde pladsen i puslespillet til den brik, de har modtaget. Der sidder et tapestykke bag på brikken, så den kan klisteres på rammen det rette sted i puslespillet. Efter lidt tid er puslespillet samlet og billedet viser et holdbillede af holdet, hvor alle inkl. direktør og ledelse er afbilledet.

8.1.5.2. Observation 2: Folkeskolen.

Den valgte Folkeskole ligger i en jysk kommune. Det er en mellemstor folkeskole med omkring 700 elever, ca. 60-65 lærere og pædagoger og en ledelse bestående af 3 ledere.

Narrativ:

Alle lærere på skolen er indkaldt til lærermøde, og dagsorden er udsendt på forhånd. Ved mødets start bliver alle medarbejdere bedt om at komme med deres input til oplægget "kend din kerneopgave" af Anders Seneca, som alle på skolen tidligere har deltaget i.

John kommer i gruppe med en anden lærerkollega (efterfølgende omtalt som lærer5). Der snakkes i få minutter om, hvordan problemstillinger hver især opleves, inden mødet starter op igen. John fortæller, at han har oplevet Corona som en af årsagerne til, at alle har været udelukket fra fællesskabet. Corona-restriktionerne gjorde det forbudt at samles med kollegaer fra andre teams, hvorfor ikke alle samtidig var på læreværelset i pauserne fra foråret 2020 og næsten frem til sommerferien 2021. John synes, at den del har været udfordrende som ny medarbejder og lærer på

skolen, fordi han oplevede det svært at lære de nye kollegaer at kende. Lærer3 giver udtryk for, at hvis man ikke kommer i personalerummet i sine pauser eller i løbet af dagen, påvirkes det kollegiale negativt, fordi kollegaer ikke snakker sammen i det daglige.

8.1.5.3. Observation 3: Privatejet virksomhed.

En privatejet Nordjysk virksomhed, hvor ejerne består af 2 brødre og en direktør (Ledelse1). De har ejet virksomheden i ca. 6 år, inden var den ejet af grundlæggeren af virksomheden. Virksomheden har i dag ca. 90 ansatte efter deres køb af anden virksomhed i vestjylland, hvor Ledelse1 også er direktør.

Narrativ:

I virksomheden møder alle medarbejdere dagligt kl. 06:45 og har fri kl. 15:00. Virksomheden har de seneste år arbejdet målrettet med at ændre deres kultur, da virksomheden tidligere har været præget af frygt og manglende lyst til at træffe selvstændige beslutninger. Medarbejderne har oplevet at blive straffet eller i værste fald fyret, hvis en beslutning for ledelsen var forkert. Kulturændringen har organisationen arbejdet med de sidste 5-6 år og flere medarbejdere beretter om en anden virksomhed i dag end tidligere. Hver morgen går Ledelse1 rundt i virksomheden og hilser samt har korte samtaler med medarbejderne i organisationen.

9.0. Analysestrategi og analyse af kultur i 3 organisationer.

Følgende afsnit indeholder vores analyseproces. Denne er opdelt i fire afsnit, der først præsenterer læseren for vores overordnede analysestrategi for derefter at bringe inquiry begrebet som analytisk fokus i processen. Dette bliver understøttet af en mere detaljeret analyse, hvor begreberne handling, agency ('magt med' og transaktion) og vaner inddrages.

Kategorier fundet i kodningsprocessen, som ikke kan samles i begreberne, tages der stilling til i fortolkningsprocessen, som også er sidste afsnit.

9.1. Analysestrategi.

Formålet med analysen er at fremvise data, vi har produceret. Træk ved kulturfænomenet, vi som forskere finder særligt betydningsfulde, bringes frem. Der er altså ikke tale om empiriske fund, men

om vores bud på, hvilke forskelle der synes at være i data. I vores pragmatiske forskning har vi tilstræbt en tilgang, hvor situationer behandles med et retrospektivt analytisk blik.

Vores samlede materiale inkl. vores transskriberede interviews, kodningsdokument samt kategorisering er vedhæftet som bilag for at gøre vores materiale så transparent som muligt for læseren (se bilag 1 og 2).

Alle interviews blev optaget på en mobiltelefon og efterfølgende transskriberet af os selv. I vores bilag fremstår transskriberingen i en autentisk form, dog har vi tilladt os at fjerne gentagende ord samt ”øhh”. Pauser i tale samt ingen svar er symboliseret ved ”...”.

I brug af citater videre i opgaven har vi tilstræbt et læservenligt udtryk, der er skæmmet af talesprogets usammenhængende karakter. Ligeledes har vi i teksten valgt at oversætte udvalgte citater fra interviewet med spillerne fra håndboldklubben. Alle navne er desuden anonymiseret.

En udfordring er, at vi suverænt har udvalgt og afgrænset praksisser/handlinger, hvorfor vi er opmærksomme på, at beskrivelser af data ikke synliggøre magtperspektivet samt forforståelse. Dog kan en praksisorienteret undersøgelse ligeledes være med til at nedbryde sociale kategorier, fordi vi undersøger på tværs af individer. Heraf følger, at vi i undersøgelsen har udtrykt handlinger samt ikke handlinger, hvad der er performance i forskellige sociale kontekster.

Vores interesse for Dewey og vores større viden om hans begreb inquiry, fik os til at bruge dette analytiske redskab som udgangspunkt for, hvordan vi kunne analysere og fortolke vores materiale. Vi startede derfor vores analyse af fokusgruppeinterviewene med en traditionel kodning af interviewene i relation til inquiry.

9.1.1. Analyse af inquiry i fokusgruppeinterviewene.

Vi (John og Mia) gennemlæste hinandens transskribering af fokusgruppeinterview og uden at samtale om dem først, foretog vi individuelt kodningen af den anden parts interview. Efterfølgende gennemgik vi interviewene med hinanden og delte koder i materialet. Dette resulterede i en bekræftelse i, at vi begge havde fremhævet ens situationer i interviewene som omhandlede inquiry. Dette var i form af narrative scenarier, hvor abduction (nyt og variation i erfaringen) og deduktion (ræsonnement på baggrund af abduction, der leder til beslutning om mulig ny handling) forekom. Vi opnåede en bemærkelsesværdig iagttagelse i dette. Der syntes i f.eks. håndboldklubben ikke at blive udviklet inquiry på trods af, at samtalerne omhandlede igangværende processer, og at der er tale om en diskussion af situationer, der fordrede til evt. løsningsdannelse. Samtalerne syntes i

håndboldklubbens tilfælde at vedrøre de selvfølgeligheder, der ligger i at være håndboldspiller i Schweiz, og der tages umiddelbart ikke højde for kreative input eller undring, som måske kunne igangsætte inquiry. På trods af forsøg fra Mia, skete dette ikke:

Mia: Hvem bestemmer om nogen skal blive i omklædningsrummet? Hvem starter en ny rutine?

Spiller2: For det meste siger trænerne...

Spiller1: Ja, hvis vi skal blive, så gør vi det ...

Mia: Skal trænerne bestemme, om I skal blive og tage bad i hallen?

Alle: Nej...

Spiller4: Det kan være noget, vi alle bliver enige om at gøre.

Mia: Ok.. Kan I fortælle mig andre situationer, hvor en er kommet på en ide, som nu alle gør?

..... (Intet svar). (bilag 1, s. 10)

Inquiry skete i få tilfælde f.eks.:

Spiller4: Jeg tror, at jeg havde en ide. Spiller 3 og spiller 6 hjalp mig, spiller 5 købte det lille hjerte og spiller 1 og spiller 2 sagde ja, det er en god ting. Så jeg tror, at det var et mix af 6 personer.

Mia: bare for at forstå det. Det var en ide, som poppede op i dit hoved.

Spiller4: Det var før Supercup og sidste år var der to andre spillere (anførerne, som ikke længere er i klubben) som lavede den der sports-bh og jeg tænkte, at det ikke kunne være så stort, fordi dette 'kun' er Supercup, det er ikke som at vinde mesterskabet, men det er godt at gøre noget, som bygger holdet sammen som et team. Noget vi gør sammen. (bilag 1, s. 5)

Ovenstående eksempel er en beskrivelse af en inquiry proces set med retroperspektivt blik, som spiller4 udtrykker som en ide inspireret af andres ideer, som flere spillere har bygget videre på og gjort til handling.

Derudover oplevede vi også i alle interviewene en levende inquiry i mange situationer. Deltagerne skulle finde løsninger på situationer, som de måske ikke have overvejet før interviewspørgsmålene kom. I dette kan nævnes alle situationer, hvor en deltager i situationen starter et svar på et

interviewspørgsmål, som initierede inquiry hos flere deltagere, der herefter kom med deres narrativ på spørgsmålet, der måske førte til en ny handling hos andre deltagere.

Eftersom teorien egentlig skriver, at inquiry udspringer af en uklar situation, der kan formuleres som "et problem", skulle vi måske have omformuleret vores spørgsmål i fokusgruppeinterviewene. Observationerne dannede ikke et problematisk felt i organisationerne. Kun på folkeskolen var der hos de fleste enighed om, at det var et problem for det sociale, at lærerne ikke spiser frokost i fællesrummet, men i stedet sidder sammen med deres team.

Lærer3 giver udtryk for, at "hvis man ikke kommer i personalerummet i sine pauser eller i løbet af dagen, påvirkes det kollegiale negativt, fordi kollegaer ikke snakker sammen i det daglige" (bilag 1, s. 14).

Til interviewet senere med to af lærerne giver lærer1 og lærer2 udtryk for en ændring:

Lærer1: Altså, jeg vil i hvert fald sige, at jeg oplever, at der er nogen der har taget det til sig og ligesom kommer ned, og faktisk også giver udtryk for at hej jeg kommer ned på baggrund af det her møde her.... (Bilag 1, s. 15)

Lærer2: "Jeg synes, der er sket en ændring til det bedre, med at der er flere, der kommer derned,.."(bilag 1, s. 16).

I den nordjyske virksomhed fandt vi flere eksempler på inquiry. Det følgende citat fra ledermødet er et udsnit i forhold til valg af, hvilket IT-system virksomheden skal have i fremtiden, samt hvorfor og hvilke fordele og ulemper, som de forskellige løsninger giver produktionsprocessen forskellige steder i organisationen. Mødet ender ikke med en beslutning, men med et ønske om større nysgerrighed målrettet en fremtidig beslutning. Hvor ledelsesgruppen gerne skal tage en fælles beslutning, som alle er enige om er den bedste:

Ledelse1: "Den endelige beslutning bliver truffet på et senere møde, alle i ledergruppen skal have mulighed for tænke forskellige scenarier igennem og komme med flere input, det er en stor beslutning, så den skal afdækkes grundigt, og vi skal alle være enige om, hvad vi gør". (bilag 1, s. 38).

Under observationen på morgenturen, som Ledelse1 dagligt tager, mødes medarbejder1. I samtalen, giver hun udtryk for en inquiry proces, hun selvstændigt arbejder med:

Medarbejder1: ”jeg skal blive bedre til at lytte til Ledelse1 eller andre, når de kommer med nye ideer. Det er ikke altid nemt, når man har været her så længe” (bilag 1, s. 37).

Efterfølgende i fokusgruppeinterviewet med Ledelse1 og Ledelse2 kommer vi til at tale om medarbejder1. Ledelse1 henviser til deres køb af samarbejdspartnervirksomheden i Vestjylland i år, hvor den tekniske direktør derfra efterfølgende var på besøg i denne virksomhed.

Ledelse1: ”...medarbejder1 som har stået på den maskine i 20 år nu, den samme automatisk maskine, når så den tidligere ejer han kommer op, som den tekniske direktør og siger, du kunne også gøre det sådan her medarbejder1.... Hvad sker der så? Men vi har gjort det i 40 år, ja vi gør det så 30% hurtigere, fordi vi gør det sådan”. (Bilag 1, s. 49).

Eksemplet fortæller om modstanden, der kan opstå i en mulig inquiry situation. Arbejdet kan gøres hurtigere, fortæller erfaringer fra den tekniske direktør, men medarbejder1 har svært ved at forholde sig til dette, lytte og tænke nyt, da hun har en anderledes arbejdsbane.

I håndboldklubben fandt Mia det ligeledes undrende, at holdet ikke blev samlede i omklædningsrummet efter hjemmekampene, men dette blev i fokusgruppeinterviewet umiddelbart ikke modtaget som et problem:

Spiller7: ”Jeg tror, at før Corona badede vi meget mere i omklædningsrummet, men så måtte du ikke bade her og så efter nogle måneder sådan, bader vi nu derhjemme og det er så altid sådan”.

Mia: ”Så det er bare blevet... Selvom I de sidste par måneder gerne har måtte bade sammen?”

Spiller7: ”Ja... Det er en rutine”.

Spiller1: ”For mig sker fejringen i rundkredsen, vi gør sammen inden i hallen efter kamp. Omklædningsrummet er for mig en proces, træneren kommer og han siger gode ting og dårlige ting. Det er det for mig”. (bilag 1, s. 9).

Set i bakspejlet skulle vi nok have forfulgt inquiry endnu mere i interviewene for at få et større billede af netop dette begreb. Desværre havde vi ikke dette analytiske fokus på processen, da vi startede interviewene. Vi skulle f.eks. have hørt flere vinkler fra andre af håndboldspillerne ift. deres mening om at blive i omklædningsrummet efter hjemmekampe. Dette ville måske have startet

en inquiry proces i situationen, men blev i momentet ikke gjort, da ingen gav udtryk for, at det var et problem, at der ikke var noget socialt sammen efter en kamp.

For at komme dybere i analysen af empirien, foretog vi en mere detaljeret analyse. Denne er beskrevet nedenfor.

9.1.2. Detaljeret analyse.

Første kodning vi foretog af de transskriberede interviews, var en åben kodning, altså knyttede nøgleord og temaer til et tekststykke. Den åbne kodning finder læseren i bilag. Efterfølgende foretog vi en kategorisering af de forskellige koder, hvori vi satte dem i forhold til hinanden og fandt flere koder, der kunne samles i én kategori (bilag 3). Eks. samlede vi ”rammer”, ”konsekvenser”, ”meningsdannelse” og ”accept af ændringer” i kategorien ”rammer”, da konsekvenserne, der blev givet udtryk for i organisationerne, skete på baggrund af de rammer, der var sat for medarbejderne i miljøet. Ligeledes viser følgende citat, at utilfredshed bl.a. sker på grund af rammerne for organisationen:

Lærer3: ”Jeg tror folkeskolereformen har ødelagt det, fordi den gjorde, at man ikke var lærer mere. Man fik sit stempelkort, og nu er jeg bare på arbejde, stempler ind og jeg stempler ud... så skal jeg *** ikke arbejde, når jeg får fri”. (bilag 2, s. 17)

Og følgende citat udtrykker det modsatte, at spillerne har accepteret og fundet mening i de rammer, der er sat for dem:

Spiller5: ”Vi delte opgaverne mellem os. I stedet for at have 10.000 ting at holde styr på, skal du blot holde styr på én ting. Det er meget nemmere” (bilag 2, s. 15).

Begreber som er fremkommet under vores opgaveproces, bringes nu ind i analysen af vores data. Begreber som jf. afsnittet Delkonklusion 1 var udgangspunktet for vores empiriindsamling. Målet er at udfolde analyseprocessen for derigennem at få praktisk viden om kultur netop i forhold til disse begreber. Stadig fremkommer flere kategorier i analysekategoriseringen af fokusgruppeinterviewene, hvilke vi forsøger at inkludere i de nævnte begreber og ellers tages der stilling til dem senere i fortolkningsprocessen.

Indholdsfortegnelse for udvalgte observationstemaer:

1. Handling.

2. Agency, magt med og transaktion.
3. Habits.

Nedenfor præsenteres læseren for en gennemgang af begreberne fra indholdsfortegnelsen sat i forhold til empirien. I afsnittene kommer vi med eksempler (vist gennem citater) på steder i fokusgruppeinterviewene, hvor kategorierne bliver omtalt.

9.1.2.1. Handling.

Vi gør i analyse af handlingsbegrebet brug af Deweys teori om, at praksis er den eneste adgang til erkendelse, men undervejs i livsprocesser udnytter vi flittigt andres erkendelser og erfaringer. Som vi forstår Deweys forståelse af handling, egner deltagelse i praktiske aktiviteter sig bedre end noget andet til at skabe sociale relationer, ligesom sociale enheder bindes sammen af fælles gøremål og af kommunikation herom. Erfaringerne skal dog have en vis form for pædagogisk kvalitet for ikke at ende med at blive afvist. I fokusgruppeinterviewet med håndboldspillerne beskriver de, at de hver især har forskellige praktiske opgaver i klubben. Selvfølgelig er der en handling i situationerne, men det er ikke det, Dewey mener med ”doing” i sit learning by doing begreb. Engagement og deltagelse i praktiske aktiviteter afføder vigtige former for erfaringer. Men for Dewey skal aktiviteterne udvælges med omtanke og suppleres med sprogliggørelse og refleksion (Brinkmann, 2006).

Mia: ”Så du gør det kun, fordi du skal?”

Spiller1: ”Ja”.

Mia: ”Har andre en anden følelse omkring den praktiske opgave, de skal gøre?”

Alle: ”(ikke så bestemt men stadig alle) Nej...”

Spiller5: ”Vi skulle gøre det, så vi delte opgaverne mellem os. I stedet for at have 10.000 ting, skal du blot sørge for én ting. Så jeg tror, at det er nemmere”.

Mia: ”Så organiseringen giver mening på en eller anden måde?”

Spiller5: (nikker vedkendende)... (bilag 1, s. 11).

Om man kan kalde arbejdet i håndboldklubben for læring, er en smags sag. Måske igennem den fælles sprogliggørelse i fokusgruppeinterviewet blev der lagt nogle lag ovenpå handlingen, men refleksionen i udvælgelsen af praktiske opgaver samt hvad dette gør for den enkeltes handlinger, syntes ikke at tage fokus. Nedstående citat understøtter dette. Spiller 1 tager ikke yderligere stilling til de opgaver, hun pålægges i organisationen:

Mia: ”...Så alt hvad I gør, gør I fordi I skal, fordi det er en del af det at være håndboldspiller?”

Spiller1: ”Ja.. Og jeg tænker, at det er ok”.

Mia: ”Hvorfor?”

Spiller1: ”Altså, jeg tænker, at det er ok specielt fordi... Du ved, alle har deres eget arbejde ved siden af håndbolden og nogle spillere ser håndbold som deres hobby og ikke på professionelt plan. Men alligevel, se hvor mange udenlandske spillere vi er og vi er kommet her for at spille håndbold. Vi er meget forskellige – vi vil alle det samme, vi vil vinde. Men jeg ville ønske, at vi var lidt mere på samme linje”. (bilag 1, s. 13).

Lidt anderledes ser vi i den jyske folkeskole, hvor beslutningerne mere ligger hos den enkelte lærer. Corona-restriktionerne gjorde det forbudt at samles med kollegaer fra andre teams, hvorfor ikke alle samtidig var på lærerværelset i pauserne, hvilket påvirkede det kollegiale negativt, da ingen snak mellem kollegaer kan foregå. Leder1 er enig, men siger tilmed, ”at det også var et problem før Corona. Mange fravælger bevidst at komme på lærerværelset i pauserne, men spiser på deres arbejdsplads, hvor de sidder sammen i deres teams”. (bilag 1, s. 14)

En handling er aktivt taget fra den enkelte lærer om ikke at spise frokost på lærerværelset. Om handlingen er taget som resultat af Corona-restriktioner er uklart, da det måske også var sådan, inden Coronapandemien startede. Senere i interviewet gives der udtryk for, at handlingerne er gjort på baggrund af reglerne for den nyere skolereform. Ikke desto mindre er der bred enighed om, at beslutningsprocessen om handlinger ligger hos den enkelte lærer:

Lærer4: ”...men det det kommer også af, hvad vi her på stedet accepterer, som den måde vi er sammen på. Jeg har selv ansvar for min egen arbejdssituation på flere områder.” (bilag 1, s.22).

I den Nordjyske virksomhed fortæller Ledelse1, at

...jeg vil ikke sige, der er et kulturskifte, men det er klart, at når jeg kommer ind, bliver der selvfølgelig i en eller anden form en ny kultur”. ”...vi skal turde tage beslutninger...bare de er velovervejede og det ikke er forhastet...kan man

argumentere for den beslutning, man har taget, det kan man aldrig blive fyret for.
(bilag 1, s. 40)

Og igen senere i interviewet:

Ledelse1: ”Jeg siger nej, det skal jeg ikke beslutte. Det er dig, der har ansvaret for IT.... Arbejd med datagrundlaget, find ud af konsekvenserne, så tager vi sammen beslutningen” (bilag 1, s. 42).

I den Nordjyske virksomhed forsøger Ledelse1 at give mere medbestemmelse til et arbejdsmiljø, der tidligere har været præget af frygt. Hans ønske er at lade handlinger ske hos medarbejderne. Samtidig kommer det senere i interviewet frem, at beslutninger alligevel bliver vendt med ham. Beslutninger som f.eks. indkøb af nyt IT-system til lager- og produktionsstyring samt produktionsoptimering kan ikke tages alene, men tages af hele ledergruppen i fællesskab. Konsekvenserne af beslutningen er så store, at det har direkte indflydelse på alle medarbejderes daglige arbejder, hvorfor gode argumenter og de mindste detaljer skal være på plads:

Ledelse1: De skal ikke komme med et eller andet tyndt grundlag, og altså vi sidder til det her møde i dag, fordi jeg smed dem ud på røv og albuer i sidste uge, fordi det de kom med, det var simpelthen bare, det var ingenting. Jeg sagde, det er en ommer....
(bilag 1, s. 42)

I situationer hvor konsekvensen for en handling ikke er økonomisk betydende, er Ledelse1 villig til at lade beslutningerne være op til den enkelte:

Ledelse1:... folk behøver ikke være bange for at tage en beslutning, de skal bare have nogle rammer at tage en beslutning indenfor. Altså en IT-mand må gerne, fra at skulle komme og spørge om han måtte købe nye batterier til musen, nu må han altså godt købe musen til en medarbejder, der mangler en mus, bare den koster under 1.000 kroner...
(bilag 1, s. 43)

9.1.2.2. Agency, magt med og transaktion.

Er agency (oversat til handlefrihed) iboende eller en differentiell egenskab, som nogle besidder mere end andre? Begreberne selvet og identitet er grundlæggende for, men mangler i debatten om handlefrihedens natur (Elder, 2007). Da vi har udeladt teorier om identitet, bliver det svært at

omfavne dette aspekt fuldt, men med ståsted i pragmatismen samt teorier af Simpson dækkes begrebet lidt.

Pragmatisk handlefrihed kommer til udtryk i de typer aktiviteter, der vælges, når vanemæssige reaktioner på mønstrede sociale handlinger bryder sammen. Personlige historier, moralske koder og prædispositioner påvirker de valg, vi træffer. Derfor træffer vi ikke tilfældige valg og beslutninger i situationer (Elder, 2007). Igen er selvet et emne i fokus. Aspekter af ens personlighed, biografi og værdier bidrager i høj grad til mønstrene for handlefrihed. Desværre kan vi ikke engagere os mere i dette, men lægger os som tidligere skrevet tæt op ad Simpsons syn på transaktion og ”magt med”-forholdet samt op af følgende definition på agency: ”det tids konstruerede engagement fra aktører i forskellige strukturelle miljøer – handlingens tidsrelationelle kontekst som i samspillet mellem vane, fantasi og dømmekraft både reproducerer og transformerer disse strukturer som en interaktiv reaktion på problemer, der opstår i en situationsændring.” (egen oversættelse) (Elder, 2007, s. 172). Således er standarder, der styrer individet og den pragmatiske agency, indiskutable sociale (Elder, 2007). Samtidig betyder det, at uanset kulturel, relationel, interaktionel, diskursiv indflydelse og pres mod at tillægge sig kollektivets antagelser, holdninger, perspektiver, normer, roller mm., er det til sidst op til det enkelte individ i enhver kultur at afgøre, om man vil følge fællesskabets veje eller ej. Der er alle steder nogle, som siger fra. Under alle omstændigheder er bevidstheden underlagt for det humane agency, som altid bidrager til begivenhedernes udfald (Katzenelson, 2017). Agency er altså det enkelte individs selvbestemte ansvar for aktiv deltagelse i fællesskabet.

I fokusgruppeinterviewet på folkeskolen fremviste alle deltagerne en eller anden bevidsthed om, at individet selv påvirker organisationen. Nedenstående eksempler viser dette:

John: ”Så du tænker, at vi selv kan være herrer over den kultur, som er på stedet?”

Leder1: ”Ja”.

Leder2: ”Ja, vi påvirker den jo selv, både bevidst og ubevidst. I forhold til hvad det er man går og fokuserer på...man er måske meget fokuseret på noget, der minder om noget, der var for galt”. (bilag 1, s. 31).

Lærer4: Ja ja, det starter helt ude ved den enkelte. Det vil betyde at den enkelte tager et aktivt prioriteret valg om at vælge det sociale til. Vi ser, at det er det, folk vælger fra først, da arbejdet er det, folk koncentrerer sig om.... (bilag 1, s. 23)

Leder2: Ja, det giver ingen mening at hænge fast i noget som var. Det er længe slut. Mere kigge på det, vi har, og hvad vi har af muligheder i hverdagen. Har jeg nogen beslutningskompetence, inden for det jeg går og laver? Jo, det har jeg! (bilag 1, s. 31)

Men det viser sig på folkeskolen også samtidig, at en ændring, som det er i tilfældet med pauserne på lærerværelset, for den enkelte ikke er ligetil:

Lærer2: ”Ja, og den der fejlfindingskultur, det kan godt være jeg umiddelbart er fuldstændig uenig. Jeg kan godt tænke, at jeg havde gjort noget andet, og så lader jeg den ligge. Hvor jeg tror, hvis man ikke havde haft det der bånd, så havde man måske brugt mere energi på at tænke, at det var irriterende, at du gjorde sådan, fordi nu...”

Lærer1: ”Og det vil jeg godt ændre.”

Lærer2: ”Ja, lige præcis, ja.”

Lærer1: ”Og nu gør jeg det på en anden måde alligevel...” (bilag 1, s. 20).

I håndboldklubben synes handlefrihed svær at finde. Vi har inkluderet ”magt over” kodningen i dette, da vi finder dette modsatrettet til ”magt med” perspektivet. I håndboldklubben fandtes en del eksempler på, at spillerne ikke tog stilling til muligheden for agency i situationer. Nedenstående er to udvalgte eksempler, som viser dette udsagn:

Mia: ”Så, I træder alle op på bænke i omklædningsrummet og banker i loftet eller i væggen. Hvem kom med den ide?”

Stort set alle spillere: ”(trænerens navn) Hahaha...”

Mia: ”I har aldrig gjort det, inden han blev træner?”

Stort set alle: ”nej...” (bilag 1, s. 8)

Mia: ”er I enige?”

Spiller2: ”ingen spørger os”.

Alle andre: ”enig” (bilag 1, s. 4).

I den Nordjyske virksomhed har de en teori om, at alle i organisationen kan undværes, også direktøren:

Ledelse1: ”...Altså i gamle dage kunne Medarbejder4 ikke, altså den der var førstemand i gamle dage, han kunne ikke tage væk i 2 måneder ...så hobede tingene

sig op. Der er nok nogle ting der vil hobe sig op, men grundlæggende ville ting kunne køre videre". (bilag 1, s. 50).

Efterfølgende uddybes dette:

Ledelse1: "...det er da svært at undvære Ledelse2, men hvis alt skal komme til alt, så har vi da tingene dokumenteret...selvfølgelig skulle nogle ressourcer tilføres for at give rollen ud, men når alt kommer til alt, så kunne det nok godt." (bilag 1, s. 50).

Tolkningen af ovenstående citater er todelt. Alle i organisationen kan undværes, hvilket vi tolker som et tegn på agency i organisationen, da alle, hvis en medarbejder eller leder manglede, ville tage sit ansvar på sig og få produktionen til at fungere videre.

Samtidig er det måske også et tegn på, at kulturen i organisationen bærer individerne og ikke omvendt. Ledelse1 var tidligere inde på, at kulturen på en måde ændrede sig, da han blev leder i organisationen. Men han mener samtidig ikke, at denne ville ændres, hvis han ikke længere arbejdede der. Muligvis mener han, at outputtet for produktionen i organisationen godt kan fortsætte uændret. Men hvad med kulturen? Efter vores mening underminerer han sig selv (og individerne) i organisationen i denne indstilling.

9.1.2.3. Vaner.

Meget af vores handling involverer vaner, da vi stoler på rutiner til at guide os i interaktioner. Hvis vaner svigter, må vi træffe valg, disse valg træffes indenfor strømmen af situerede aktiviteter, følelser og personlighedstræk. Dewey mente, at vaner dannes som kulturelle aftryk af løbende interaktions- og erfarings-processer og udgøres både af fælles og individuelle spor. Vaner svarer ifølge Dewey til bestemte dispositioner, der i udgangspunktet repræsenterer individets aktive kontrol over egen krop men også af omgivelserne. Dog skelner Dewey mellem "dårlige vaner" (stabile vaner) og "elastiske vaner". I førstnævnte er kontrollen tabt og vanen styrer nu. For at en vane skal bevare sin fleksibilitet, må motoriske færdigheder kombineres med intellektuelle og emotionelle elementer. Man skal altså være i stand til at forholde sig bevidst til vanerne, så man kan gøre andet end blot at reproducere fortiden, hvilket er vigtigt i et foranderligt samfund (Dewey, 2008).

Lærer4: "Vi er jo begyndt at acceptere, at man sidder med madpakken ved tastaturet. Det er blevet accepteret, og hvad der skal til for, at man lokker folk ud og væk? Det ved jeg ikke. Skal man slukke for internettet i pausen eller hvad? Altså pas, men det er

blevet til noget kulturelt her på stedet, fordi vi har accepteret det...Det er et produkt af, at man ikke har påtalt det i tide eller..." (bilag 1, s. 22).

Lærerne på folkeskolen er blevet vant til at sidde ved computeren og spise deres frokost. Dette er muligvis sket på baggrund af Corona-restriktionerne, eller tilbage til da reformen blev vedtaget. Det er nu blevet en vane blandt lærerne og lærer4 mener også, at det er blevet til noget kulturelt. Dewey ville mene, at vanen var overgået fra at være elastisk til nu 'dårlig'. Også nedenstående citater viser dette. Citatet beskriver en handling, der ikke længere bliver sat spørgsmålstegn til, og som er en kulturel ting for håndboldspillere, da vanen styrer spillerne til at gå i omklædningsrummet efter en kamp:

Spiller2: "Og jeg tror også, at det er en tradition. Jeg tror, at i alle klubber, jeg har spillet i, var det sådan..." (bilag 1, s. 6).

Spiller 2: "...han kommer i omklædningsrummet. Vi spørger ikke, om han kommer eller ej. Vi ved allerede, at han kommer..." (bilag 1, s. 6).

Spiller5: "det er som en rutine. Det er slutningen og så kan du fejre sejren osv." (bilag 1, s. 7).

At en vane nu er stabil, mener Dewey på både godt og ondt. På plussiden finder man, at det stabile ses som energisparende, effektivt, det giver overskud til at møde nye overraskende situationer, hvor vaner ikke slår til (Dewey, 2008).

Elasticitet eller ej, så automatiserer vanerne måder at møde og respondere på omverdenen, hvilket er en del af funktionen ved vaner, men er samtidig også vanernes begrænsning. Det bliver svært at 'tænke ud af boksen'. Nedstående citat viser netop denne begrænsning:

Ledelse2: "...det kan godt være man gerne vil op af det der hul, men i nogle tilfælde så er det nemmere sagt end gjort, simpelthen fordi det er så indgroet, det hele" (bilag 1, s. 40).

Ledelse1: "...fordi folk har været 30 eller 40 år, så er det ikke noget, man bare lige flytter ved at italesætte det lidt, og lave nogle smarte workshop, og få nogle konsulenter udefra til at komme italesætte det. Jeg har prøvet" (bilag 1, s 43).

Det sker, at man støder på ukendte situationer, hvor vanerne ikke slår til og som så giver anledning til inquiry. I gennemgangen af fokusgruppeinterviewene mødte vi kun enkelte tilfælde af dette

element i vanebegrebet. I snak om håndboldspillernes praktiske opgaver i organisationen, meldte spiller9 pludselig følgende:

Spiller9: ”Jeg ved ikke præcis hvorfor, men jeg kan rigtig godt lide musik til træning, så jeg byttede min opgave til, at jeg skulle have ansvaret for musikboksen og musik, i stedet for den opgave jeg var blevet tildelt... Win win” (bilag 1, s. 11).

Spiller9 træder et skridt tilbage fra vanen og overbevisningerne, der er i forhold til opgave-ansvaret og vurderer og tager stilling til denne. Dewey mente, at imens man er i gang med at tilegne sig en vane, er situationen stadig åben, og man har stadig kontakt med vanens funktionalitet (Dewey, 2008). Opgaven interesserer Spiller9 mindre end musikopgaven, hvorfor hun ændrer den. Medarbejder1 fra den Nordjyske virksomhed godtager organisationens ændring i forhold til, at medarbejderne skal tage mere ansvar selv, hvorfor hun arbejder videre på dette og på den måde ændrer en vane:

Ledelse2: Så en del af det vi arbejder med. Jeg har hele tiden arbejdet meget med det, efter at Ledelse1 kom til, at man må godt dele sin viden og så videre...det har vi ikke gjort førhen, uha, det var farligt ligesom at tage stilling til noget, fordi du blev straffet for det bagefter, hvis det var forkert. (bilag 1, s. 41)

Med handlefrihed følger ansvar også overfor de konsekvenser, der end måtte inkluderes. En handleplan er den bedste praktiske udmøntning af refleksionerne, som viser sig mulig i situationen (Dewey, 2008). Men som Dewey meget klart siger, så kan man aldrig overskue alle konsekvenser af sine intenderede handlinger, og derfor er der hele tiden en risiko involveret. ”All thinking involves a risk. Certainty cannot be guaranteed in advance” (Dewey, 1916).

Dette fører os videre til de udeladte kategorier fra analysen. Kategorier, som ikke kunne inkluderes i ovenstående begreber udvalgt fra teorien var: ”Emergens”, ”Rammer” og ”Tid”. Dette kommer vi nærmere ind på i fortolkningen af analysen, som kommer i følgende afsnit, der ligeledes slutter vores afsnit om analyseprocessen.

9.2. Fortolkning af analysen af kultur i 3 organisationer:

I fortolkningsprocessen lagde vi vægt på de spørgsmål, som vi har stillet i forhold til problemstillingen og spørgeguiden til fokusgruppen. Spørgsmål, som er blevet afklaret gennem teorien med udgangspunkt i Simpsons performative perspektiv. Vi har samtidig tilgået

fortolkningen af vores materiale med åbenhed overfor perspektiver, som vi som undersøgere ikke har kunne forestille os på forhånd, og som udfordrer forforståelser. De samme spørgsmål stillede vi til tekstanalysedelen af de forskellige data for at sammenligne disse. Spørgsmålene lyder:

- Hvad forstås ved en given handling?
- Hvad skal der til for at individer i en organisation handler?
- Kan en handling fra et hvilket som helst individ i en organisation skabe kultur?
- Hvilke processer skal der ske for at opnå enighed om at noget er kultur?

Spørgsmålene udspringer direkte fra opgavens problemstilling om, hvordan vi gør kultur gennem handlinger. Derudover indbefatter spørgsmålene ligeledes opgavens teoretiske forforståelse i forhold til individers (ledere som medarbejdere) rolle i kulturen, tidsperspektivet i kulturændringer samt spørgsmålet om det statiske element i den nuværende kulturopfattelse.

Vi har valgt at dele afsnittet op i tre. Dette gøres for et mere læsevenligt udtryk samt at tydeliggøre fordele og ulemper i kulturen i de tre organisationer i forhold til udvalgte emner fra teori og empirien. Læseren får en gennemgang af kulturen i hver af de tre organisationer, hvor samtlige begreber, som er fremkommet af analysen, er inkluderet i mere eller mindre grad.

9.2.1. Håndboldklubben.



(Model for kulturen i håndboldklubben. Eget design.)

Nuværende kultur i håndboldklubben er skitseret ovenfor og er ifølge vores fortolkning af materialet bundet på vaner og normativitet. Langt de fleste ideer er skabt og påbegyndt af ledere i klubben eller personer, som betragtes vigtige for kulturen. Vi tolker ikke strukturen i organisationen som værende en streng hierarkisk opdeling, da vi observerede besøg fra lederne til træning i løbet af ugen, og kun så en afslappet tilgang til deres tilstedeværelse fra både trænere og spillere. Ej heller har vi haft mulighed for at efterspørge lederne i forhold til dette, så konklusionen bliver en fortolkning fra vores side, i forhold til det, vi observerede.

Handlinger, som pigerne foretager, sker indenfor de rammer¹⁷, som forekommer i organisationen og kulturen. I rammer inkluderes meningsdannelse i forhold til at mængden af praktiske opgaver bør deles ud på alle, så det er nemmere for den enkelte. Ligeledes en accept af, at spillerne gør, hvad de får besked på, da det ”hører til det at være håndboldspiller i Schweiz”. Derudover konsekvenserne ved ikke at holde sig indenfor rammerne. Spiller10 referer til en mindre konsekvens:

Spiller10: “Vi skal også, for ellers skal vi betale til bødekassen¹⁸”

Alle: “hahaha...”(bilag 1, s. 4).

Spiller1 kommer med en anden lidt anderledes konsekvens:

Spiller1: ”Altså, jeg mener, at det er ok. Specielt fordi, at alle har deres eget job og nogen tager denne sport som en hobby og ikke på en professionel måde. Men til slut, se hvor mange udlændinge vi har og de er her, fordi de vil spille håndbold. Vi er meget forskellige. Vi vil alle de samme ting, vi vil vinde la la la... Jeg ville ønske, at vi var lidt mere på samme linje”. (bilag 1, s. 13).

Ovenstående citat tolker vi til, at hvis ikke en spiller passer inde i rammerne for kulturen og organisationen, så er det ikke sikkert, at organisationen er det rette sted at være for den pågældende.

Den ugentlig omgang i organisationen for spillerne er tilpas til, at der på dagligt plan ikke sker de store ændringer, som derved får spillerne til at bremse op og reflektere over dette. De handlinger, spillerne foretager sig, stilles der som sådan ikke spørgsmålstegn til – i hvert fald ikke de praktiske ting, som ”bare er sådan”. Agency og Inquiry sker kun i få tilfælde. I tilfældet med spiller9 og hendes ændring af ansvaret ift. den praktiske opgave, tillægger vi det ikke, at kulturen er ved at ændre sig. Spiller9 er ny i organisationen for denne sæson. Hun er udlænding og har aldrig

¹⁷ Erving Goffmans forståelse af framing-begrebet (oversat til rammebegrebet) er vi blevet præsenteret for på LOOP uddannelsen. Uden at gå dybere ind i begrebet, da dette som sådan ikke har relevans for opgaven, beskriver Goffman, at ”frames guider individernes definition af en situation og skaber grundlag for, hvad der opfattes som passende og upassende handlinger. Rammer er ikke kun et produkt af individers frivillige fortolkning af situationen, men socialt udbredte, hvorfor de også udøver en styrende funktion på individerne. (Jacobsen & Kristiansen, 2002)

¹⁸ En bødekasse: Hvis spillere og trænere glemmer noget, indbetales en mindre kontant bøde til en fælles kasse, som spillerne bruger sidst i sæsonen til f.eks. en sæsonafslutningsfest eller lign.

tidligere spillet i Schweiz. Hun har tydeligt andre erfaringer med en anderledes kultur og på et senere tidspunkt i fokusgruppeinterviewet undres hun igen:

Mia: ”så I har aldrig gjort det, før han (træneren) kom til klubben?”

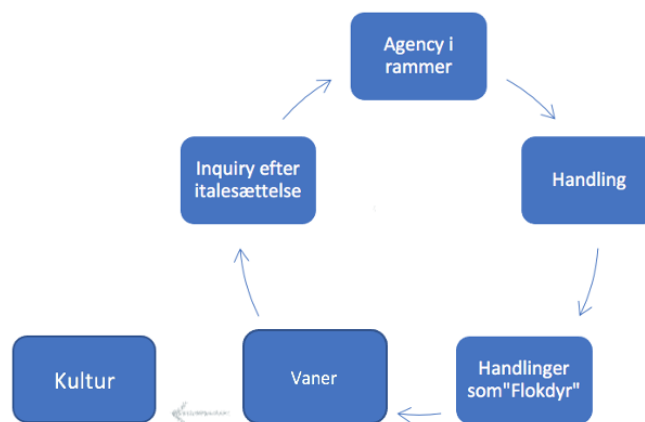
Næsten alle: ”Neej...”

Spiller9: ”Virkelig...Wow...Jeg tror, at det er noget, jeg har gjort, siden jeg var 5 år gammel...” (bilag 1, s. 8).

I forhold til inquiry i håndboldklubben var dette som tidligere skrevet svært at opspore. Det er som om, at ingen gør noget, som kan få en undring i gang hos individerne i organisationen. Og spillerne gør, det de får at vide, at de skal gøre og ”det er fint” (citater: spiller1).

Pigernes handlinger reproducerer fortidens vaner og bliver kulturen. Kulturen ligner derfor stort set en håndboldkultur, som den så ud for ti år siden. Tidsperspektivet er derfor irrelevant i kulturen i organisationen.

9.2.2. Folkeskolen.



(Model for kulturen på folkeskolen. Eget design.)

Vores tolkning af kulturen på folkeskolen er vist i overstående cirkulære model. Der er bred enighed hos lærerne om, at den enkelte har råderum og handlefri i hverdagen. Men samtidig forekommer det tydeligt, at der er rammer, som alligevel styrer meget adfærd i organisationen.

Rammer på samfundsmæssigt plan, fra lokalsamfundet eller fra organisationen selv:

Lærer2: Jeg har aldrig nogensinde holdt mine pauser oppe på pinden, og så er jeg jo startet her på skolen på et tidspunkt, hvor tingene så anderledes ud. Hver fredag sad vi

klokken 2, eller hvornår man nu havde fri og fik en fredagsøl for eksempel. Om morgenen mødtes vi og fik en kop te og kaffe nede i sofaen, fordi der var vi ikke i det her rigide ***system.... (bilag 1, s. 17)

Lærer2 er ikke den eneste, der udtrykker, at der er kommet rammer, regler og/eller handlinger, som på godt og ondt har fået lærerne på skolen til at handle, bevidst eller ubevidst. Ubevidst da det virker til, at flertallet handler uden helt at vide, hvorfor situationen er opstået og hvorfor de følger med:

Lærer4: Vi er jo begyndt at acceptere, at man sidder med madpakken i tastaturet, det er blevet accepteret, og hvad der skal til for at man lokker folk ud og væk, det ved jeg ikke...Det er et produkt af, at man ikke har påtalt det i tide eller... Det kan jeg ikke gøre mig klog på, men det kræver på anden måde en fælles indsats. (bilag 1, s. 22)

”Flokdyrerne” (som lærer4 kalder det biologiske menneske) danner gennem fælles handlinger, vaner:

Lærer4: ...På en eller anden måde kan det, selvom det kan blive små lukkede klubber med deres små regelsæt og så videre, så kan det fungere godt. At man i det daglige, når man er presset på tid, kun skal forholde sig til den håndfuld personer...Men som flokdyr, socialt dyr, stritter det lidt imod den måde, jeg fungerer personligt, og egentlig også professionelt. (bilag 1, s. 26)

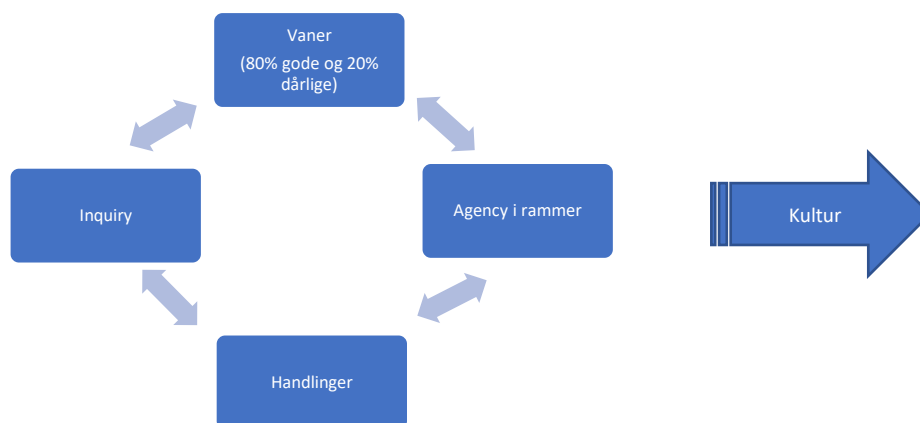
Ovenstående citat tolker vi på flere måder. Lærer4 kan godt se det positive i ”små lukkede klubber”, når rammerne i arbejdet er, som de er. Samtidig er det ikke, sådan som lærer4 personligt og professionelt fungerer bedst og spørgsmålet er, om det så er holdbart i det lange løb. Lærer4 er en ny lærer i organisationen, hun er nyuddannet og har kun været ansat omkring et år på skolen. Hun giver udtryk for, at hun godt kan forstå de kollegaer, som vælger at forbedre sig på deres arbejdsplads i pauserne, mens de spiser.

Derudover udtrykker Lærer4 også, at ”det er blevet til noget kulturelt her på stedet”, hvilket er hendes oplevelse som ny lærer på skolen, og den kultur, der er mindre social og med den stiltiende accept af dette, strider imod hende som person, og det som hun står for. Det kan derfor også tolkes til, at lærer4 ikke er tilfreds med handlingerne, selvom hun godt kan forstå bevæggrundene.

Modellen viser, at en situation nu kan gå to veje. Enten forbliver vanerne, og som teorien udtrykker det, bliver denne med tiden kulturel. Den anden vej er at italesætte vanerne og derved få dannet empiri hos individerne i organisationen. Dette skete i vores tilfælde, da vi senere hørte, at blandt andre lærer1 og lærer2 oplever: ”at der er nogen, som har taget det til sig og kommer på lærerværelset i pauserne” (bilag 1, s. 15). ”...der er sket en ændring til det bedre...” (bilag 1, s. 16). I denne situation ses det, at inquiry resulterer i, at lærerne igen har agency (indenfor rammer) og kan på den baggrund foretage nye handlinger osv. Om alle ændrer tilbage til, hvordan det var, inden Coronapandemien eller inden skolereformen kom, vides ikke. Det er op til den enkeltes refleksioner at konkludere og erkende, at der er skabt en bevægelse til handling og en løsning er fundet, hvilket kan betyde yderligere ubestemte antagelser, som fører til nye undersøgelser (Dewey, 2007).

Et eller andet sted har vi ikke belæg for at sige, at vaner med tiden bliver til kultur. Eller f.eks. om noget kulturelt ændres blot ved at f.eks. italesættelse af situationen (som vises på modellen ved, at kultur står som en udstikker). I denne proces har vi ikke haft mulighed for direkte praktisk at undersøge om kultur kan ændres over kort tid eller ved italesættelse og en ’tvungen’ inquiryproces. Vi kan kun tolke på, at 1. folkeskolen ændrede strukturen under Coronapandemien, og selvom denne over sommeren ikke længere skabte restriktioner for lærerne, kom de ikke automatisk tilbage til lærerværelset i pauserne. Dvs. at tidsperspektivet i en kulturændring ikke er så langvarigt, som teorierne siger. 2. Er ovenstående handling i pauserne et resultat af, at det er blevet noget kulturelt i organisationen, som lærer4 udtrykker. Eller er det blot, som Dewey mente, at når vaner er blevet uelastiske, er det svært at ’tænke ud af boksen’. Desværre kan vi i denne opgave ikke svare på dette. Men som vi tidligere har konkluderet, lægger vi os op af teorien om, at kultur er vaner som med tiden bliver ”taget for givet” og bliver noget kulturelt. Derfor ser vores model ud, som den gør. I nedenstående afsnit kommer vi emnet lidt nærmere, når vi belyser den Nordjyske virksomhed og hvordan bl.a. Ledelse1 gennem en periode på 5-6 år, gerne har ville ændre ved kulturen i organisationen (men at dette ikke 100% er sket).

9.2.3. Privatejet virksomhed.



(Model for kultur i den Nordjyske virksomhed. Eget design.)

Kulturen i den Nordjyske virksomhed er en sammensætning af fire elementer, som modellen viser. Ifølge Ledelse1 og Ledelse2 er kulturen bundet på 80% gode vaner og 20% dårlige. Ledelse1 har været chef på stedet i 5-6 år og har valgt at forsøge at ændre på de dårlige 20% ved at give større ansvarsområde til medarbejderne. Det virker til, at organisationen, inden Ledelse1 blev chef, har været præget af en top-down struktur, hvor medarbejderne ofte var bange for ”at tage stilling til noget, fordi du blev straffet for det bagefter, hvis det var forkert” Ledelse2 (bilag 1, s. 41).

Organisationen er præget af vaner, som bygger på en kultur, som har været i organisationen i mange år:

Ledelse2: Det synes jeg et eller andet sted ikke, at jeg har tænkt over. Jeg har bare været i det, så på den måde, giver man det nok bare videre... Det er lederen, der har givet det videre, som det er. Og for dem som også har været her i mange år, falder det dem helt naturligt at give det til de nye medarbejdere, at det er, sådan vi gør det her. (bilag 1, s. 45)

På den måde tolker vi, at vanerne i virksomheden på mange måder både påvirker medarbejdernes agency samt handlinger i organisationen, men at både agency og handlinger kan påvirke vanerne. I forhold til kulturen, forsøger Ledelse1 helt generelt at ændre denne. Han ønsker en mere bottom-up struktur, hvor hver medarbejder har mere ansvar og medbestemmelse.

Dog lægger vi mærke til, at Ledelse1 stadig vender ting med de ansatte og sammen med ledergruppen har den overordnede beslutning for processen:

Ledelse1: ...For mig handler det også om, at der sidder to folk, som er sat i spidsen for at køre det her. De skal lære at tage en beslutning med nogle kvalificerede

overvejelser. De skal ikke komme med et eller andet tyndt grundlag. Altså vi sidder til det her møde i dag, fordi jeg smed dem ud på røv og albuer i sidste uge, fordi det de kom, men det var simpelthen bare ingenting.... (bilag 1, s. 41)

Vi tolker ovenstående citat på to måder. De forsøger i virksomheden at ændre kulturen i forhold til medansvarsområdet. Ledelse1 er bekendt med, at dette ikke bare gøres fra den ene dag til den anden, hvorfor han starter med små ændringer indenfor feltet, i rammer som bruges som stilladser for medarbejderne til at kunne tage en velovervejet beslutning. På den anden side virker Ledelse1 for os heller ikke fuldstændig autentisk i sit forsøg. Ovenstående citater samt nedenstående citat understøtter dette udsagn:

Ledelse1: Men hvad den tidligere ejer gjorde, han gik jo til den enkelte medarbejder og irettesatte den enkelte... Det gør jeg ikke, fordi det mener jeg, at jeg har ledere til at skal gøre. Det er ikke, fordi jeg er konfliktsky, men jeg skal ikke underminere min egen leder. (bilag 1, s. 44)

For os virker det som om, at Ledelse1 og ledergruppen har gode intentioner i forhold til at give medarbejderne mere medansvar, men samtidig er strukturen i organisationen stadig med en vis form for kontrol, hvilket bl.a. ovenstående citat viser. Derudover har alle i virksomheden fast mødetid, da Ledelse1 selv har oplevet en fleksibel mødetid, som skabte frokostpauser på forskellige tidspunkter. Det forekommer for ham bedre, at "folk stempler ind kl. 06.45, det er der, vi skal være" (citat Ledelse1. bilag 1, s. 46).

I forhold til modellen ses, at pilene er rettet i begge retninger. Handlinger påvirker medarbejdernes agency (i rammer) og det samme omvendt. På positivt og negativt.

I forhold til inquiryprocesser i organisationen, ser vi enkelte. Ledelsen forsøger at ændre de ansattes tankegang, så de ikke hænger fast i gamle rutiner. Når folk bliver gjort opmærksomme på strukturen, sker den refleksive proces, men i de situationer, som vi har observeret og blevet fortalt gennem fokusgruppeinterviewet, bliver handlinger ofte gjort i forhold til vanerne, eller indenfor de rammer som er givet.

Tidsperspektivet i kulturen er svært at konkludere på. Ledelse1 og Ledelse2 giver udtryk for, at kultur ændres ved, at "...når jeg (Ledelse1) kommer ind i organisationen, så bliver der selvfølgelig en eller anden form for ny kultur..."(bilag 1, s. 40), men samtidig "kan det godt være, at man gerne vil op af det der hul, men i nogle tilfælde, så er det nemmere sagt end gjort" (citat Ledelse2, bilag 1,

s. 40). Det understøttes igen af Ledelse1 som udtaler: "... jeg turde godt, nu bliver jeg lidt modig, men hvis jeg nu valgte at sige, nu vil jeg købe en autocamper og rejse rundt i 2 måneder, uden at være her, det ville køre fint." (bilag 1, s. 50). Man kan undvære næsten hvem som helst i virksomheden, blot de bliver erstattet af en anden person og med den energi, som det kræves for at lykkes. Citatet viser, at kulturen for Ledelse1 (og måske Ledelse2) bærer individerne i organisationen og ikke omvendt. Der vil ifølge Ledelse1 ikke ske noget med kulturen, hvis han tog væk to måneder eller hvis Ledelse2 skulle undværes.

10.0. Delkonklusion 2.

I afsnittet samler vi op på hele afsnit 8 og slutter derved også opgavens analyse. Vi sætter spot på begreber som står frem gennem analysen, som i sidste ende vil danne udgangspunktet for vores forståelse af kultur som fænomen.

I analysen af de tre organisationer springer især to ting frem. Dette værende rammernes betydning for kulturens fremmede elementer og begrænsninger, samt de inquiry situationer, som forekommer i organisationerne.

I alle tre organisationer bliver rammer nævnt som en sideløbende faktor, som især begrænser individerne i deres arbejde og socialliv. I håndboldklubben er rammerne primært i forhold til normativitet i håndboldmiljøet samt forventningsrammer i forhold til, at du skal agere og opføre dig på en bestemt måde for 'at passe ind' i kulturen. I folkeskolen er rammerne udtrykt mere i forhold til regler og procedurer, som kommer fra samfundet, lokalområdet eller organisationen. Regler som ændrer på vaner, og derfor skaber debatter. I den Nordjyske virksomhed er rammerne besluttet af Ledelse1 og ledergruppen og begår sig primært på værdier, som medarbejderne bør have i forhold til deres arbejde. Ingen i organisationerne udtrykker frustrationer over de fysiske rammer (jf. nutidens organisationskulturteorier, som beskriver artefaktens betydning for kulturen). Måske udgør de fysiske rammer en form for matrice, hvorigennem det er meningsfuldt for individerne og de derfor ikke tager stilling til dette? Eller måske passer de fysiske rammer netop til organisationens kultur?

I alle organisationer står det frem, at agency enten står i forbindelse med de psykologiske rammer eller nærmest ikke forekommer. Agency er altså ikke en dybdeliggende antagelse, som definerer kulturen i organisationerne. En dynamisk performativ kulturforståelse i en foranderlig verden

kræver, at der forekommer agency i organisationen, hvorfor vi mener, at netop dette begreb skal fremmes og stimuleres. Uden agency som grundlæggende antagelse i organisationen, har inquiry processer, ifølge os, ligeledes sværere ved at foregå. Dewey advarer os om, at det i praksis ikke altid starter med et meningsfuldt spørgsmål. Faktisk opstår spørgsmål selv af refleksion og handling, samt i dialog med andre (Dewey, 2007). Derfor er det vigtigt, at lærerne spiser sammen på lærerværelset, så dialog kan foregå og derfor har det betydning, at spillerne i håndboldklubben bader sammen efter kampe, så de kan tale sammen.

Muligheden for læring i eks. dialog med andre kræves for at en undersøgelse omsætter nysgerrighed til handling. Efterhånden som information begynder at give mening, skaber individet ny viden og påtager sig nye opgaver, tanker og ideer. Gennem dialog bliver viden til en social virkelighed og refleksionen, der forekommer, skaber konklusioner og løsninger, som igen kan overvejes og undersøges (Dewey, 2007). Et kreativt element i en organisation, som vi er sikrer på en leder eller en ledergruppe ikke selvstændigt kan dække og derfor må hele organisationen byde ind.

Uden agency i en organisation, mindskes muligheden for inquiry og derved mulighederne for input, der kan gavne det enkelte individ og organisationens overlevelse, udvikling osv., hvilket igen kan påvirke muligheden for at udvikle ny kultur i organisationen.

Tidsperspektivet i kulturdannelse eller kulturændringer er vi desværre ikke blevet meget klogere på i analysen. Vi ser kultur ændret over kort tid f.eks. for lærerne på lærerværelset under Corona-restriktioner. Dette kan dog ikke fuldt konkluderes som noget kulturelt, men lærerne fortæller dog, at handlingen ikke er ændret tilbage, selvom restriktionerne over sommeren ikke længere styrede adfærden. Vi hører om en relativ hurtig forandring af kulturen i den Nordjyske virksomhed. De har formået at ændre en del på kulturen i løbet af 5-6 år. Samtidig hører vi også, at kultur ikke er noget, vi bare ændre, selvom intentionerne er der, og virksomheden reagerer stadig på en bestemt måde grundet den kultur, som har været i organisationen i mange år.

Det står dog klart for os, at handlinger (verbum) på et eller andet tidspunkt har været katalysatoren for kulturen i alle organisationerne. I alle tre organisationer henviser de til, at handlinger er foretaget af ledere eller personer, der betragtes vigtige for kulturen f.eks. anførerne på håndboldholdet. Det samme gør organisationskulturteorien. Vi stiller os dog stadig skeptiske overfor dette udsagn, da vi også mener, at det hænger sammen med størrelsen af f.eks. agency i organisationen. For os er det klart, hvorfor tidligere kulturorganisationsteorier mener, at det er ledere, som kan ændre kulturen i organisationen, men i et postmoderne samfund er det anderledes.

På folkeskolen, ser vi, at der i organisationen er bred enighed om, at ændringer starter hos de enkelte individer. Der ser vi også noget mere agency i forhold til de andre to organisationer. Vi kan desværre ikke komme med et entydigt svar, da dette ikke er undersøgt i praksis, men vi har dannet hypotesen om, at kulturen vil kunne ændres af alle individer i organisationen. Vi kommer senere med et bud på, hvordan dette kan ske.

Vi står tilbage med et åben spørgsmål angående tidsperspektivet i en kulturel proces. Vi kan ikke lade være med at tænke på, om noget i en organisation bliver benævnt kulturelt, fordi den enkelte i organisationen ikke har en oplevelse af at kunne stille nysgerrige spørgsmål eller undres om kulturen. Derved forekommer inquiry ikke, hvilket kræves for at ændre denne vane eller grundlæggende antagelse. Den lader vi ligge.

Så hvor står vi i forhold til resten af opgaven og vores udarbejdelse af en ny kulturmodel.

Agency er for os en nødvendighed i organisationer i et postmoderne samfund. Agency indenfor rammer, da vi accepterer, at konteksten har en primær opgave i inquiryprocessen. Rammer er derfor et spændende forskningspunkt i videre kulturforskning. Hvilke rammer fremmer agency hos individet? I eks. dialog kan en inquiryproces også ske. Så er dialogiske forum nok til at starte inquiryprocesser i en organisation eller vil der blot ske som tilfældet i fokusinterviewet med håndboldspillerne, at accepten af den nuværende kultur skygger for evt. undring og efterfølgende inquiry?

Som vi kom ind på i indledningen, forandrede organisationer sig i løbet af Coronapandemien. I organisationerne har vi hørt eksempler på ændringer, som er sket i løbet af kort tid. I håndboldklubben har træneren inkluderet råb i omklædningsrummet, som spillerne ikke tidligere har gjort. De mener dog ikke, at denne handling forbliver i klubben efter skift af træner. Dvs. at det ikke er blevet en del af kulturen. Vi hæfter os ved, at spillerne her og på andre tidspunkter ikke tager stilling til og reflekterer over, om det faktisk er en god ide, som skal bringes med videre. De gør blot, hvad de får besked på. Hvis selve den grundlæggende antagelse ændrede sig og tillod agency som en kulturel forståelse, blev denne situation måske opfattet anderledes.

Hvad skal der til for at ændre den grundlæggende antagelse om eks. agency. En handling, som spillerne pludselig gør, som er anderledes end hvad vanen dikterer og hvis dette opfanges af andre spillere, ændres opfattelsen måske på denne vane? Som derved kan danne "ringe i vandet".

Tidsperspektivet bliver også her en faktor. En handling kan ændre en organisation hurtigt, hvis flertallet reflekterer over den og bakker op om handlingen, så en eller anden form for konsensus

eller emergent adfærd forekommer. Hvis dette gøres igen og igen og igen uden ændring, så det til sidst bliver en vane i miljøet og måske bliver kulturel.

Kapitel 4.

Kapitlet er det afsluttende kapitel for opgaven og indeholder derfor bl.a. en afklaring af opgavens problemformulering.

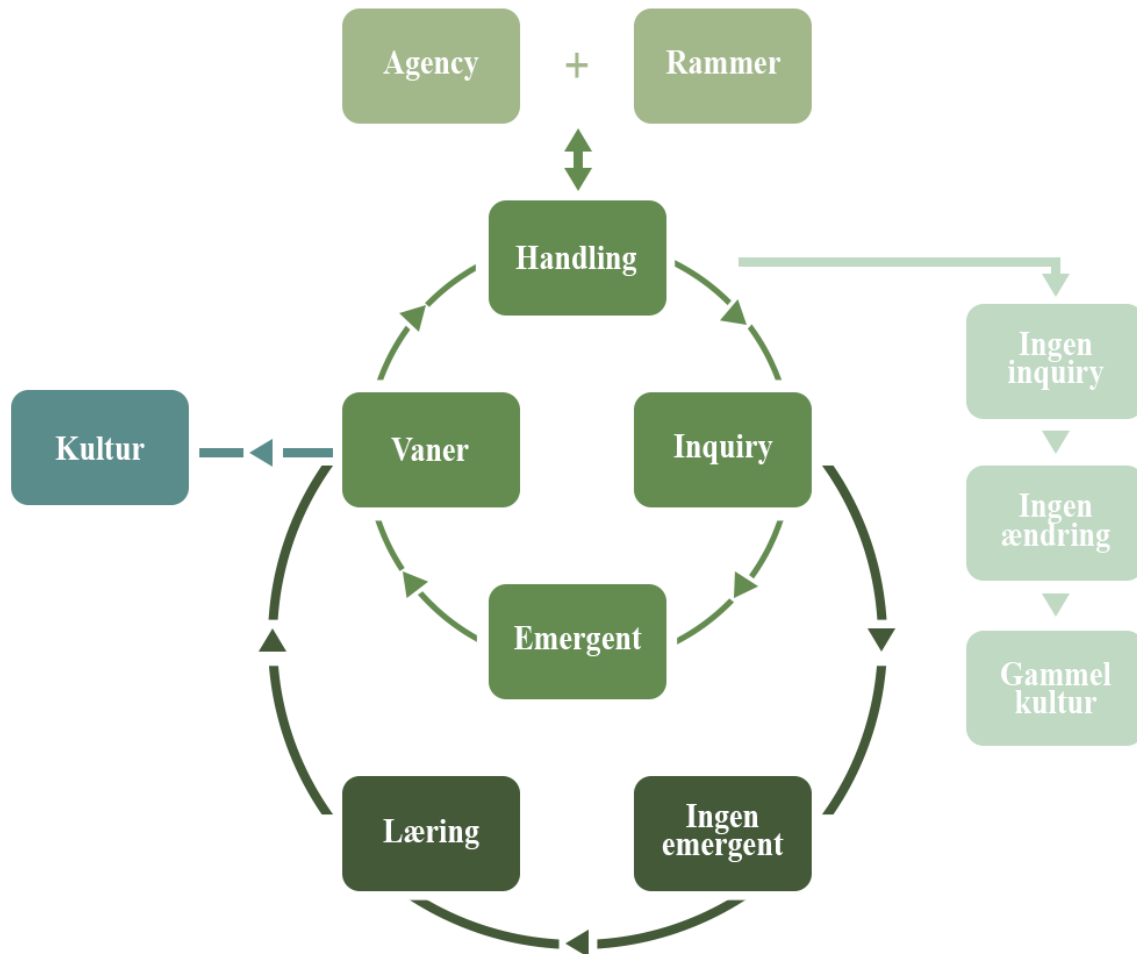
11.0. En ny kulturmodel påbegyndes.

11.1. Præsentation af kapitel.

I første afsnit i kapitlet præsenteres læseren for en ny kulturmodel. Vores bud på en pragmatisk dynamisk performativ kulturmodel, som er præcis forklaret efterfølgende.

Modellen diskuteres i afsnit 12 og læseren får i afsnittet ligeledes indsigt i en diskussion om metodiske valg. Efterfølgende konkluderer vi på kapitel 4 i afsnit 13, ”Delkonklusion 3”, hvorefter vi kommer med en kort og præcis konklusion på hele opgaven i afsnit 14. Kapitlet afsluttes med en perspektivering til forskningsveje, som kan understøtte de overvejelser, vi har kunne se og/eller ikke har kunne opfylde i denne forskning. Afsnit 15 er derfor sidste afsnit for opgaven.

11.2. Culture as practice model.



(Holst & Andersson, 2022).

Modellen er tænkt som et konceptuelt værktøj, idet den viser de relevante byggesten i processen uden i detaljer at specificere de typer af relationer mellem og i disse byggesten. Ej heller vises i modellen påstande om mulige indflydelsesmekanismer.

Modellen starter øverst med felterne "Agency" og "Rammer". Disse begreber befinder sig øverst i modellen og står alene, da begreberne er nødvendige at tage stilling til, hvis den resterende proces skal lykkes.



Agency er en stor størrelse på alle niveauer, da agency både skal forekomme fysisk, men også accepteres filosofisk i organisationen. Vi ser Agency som en forudsætning for, at en organisation kan følge med i en postmoderne tid med forandringer i centrum.

Rammer har samme indflydelse på en kultur. Disse er skabt på forskellige eller flere niveauer. I forhold til f.eks. kreativitet kan rammer både være begrænsende, men for nogle også lettere at være kreativ indenfor. I forhold til den videre inquiryproces er rammer vigtige at forholde sig til, da der behøves en eller anden form for support i rammer, så processen foreløber med den rette indsigt. Derfor har vi rammer sammen med agency øverst i modellen, da disse burde bevidstgøres og tages stilling til, inden der arbejdes med problemstillingen.

I modellen er der "+" mellem de to begreber. Dette betyder, at begreberne bør overvejes som to adskilte begreber, men at de tilsammen udgør summen af muligheder for at gennemgå den efterfølgende proces i modellen. En organisation som f.eks. folkeskolen har individerne stor mulighed for agency, men har en del rammer at forholde sig til. Dette udgør sammenlagt en middel mulighed for individet for at kunne handle. I håndboldklubben har spillerne meget lidt agency og ligeledes en del rammer, hvorfor spillernes mulighed for at handle er lille.

I modellen indgår efterfølgende den cirkulære proces med: "Handling", "Inquiry", "Emergent" og "Vaner".



Noget kulturelt starter med en handling. I en organisation, hvor der findes agency og hvor rammer er bevidste for et hvert individ i organisationen, vil en handling kunne foretages af alle individer. Denne handling vil blive udsat for en inquiry proces af de resterende individer i organisationen, som snævrer tolkningsfeltet ind, og hvis den ender i en emergent helhed, vil der være potentiale for, at denne kan blive en vane i organisationen.

Begrebet emergent er inddraget og dækker vores analysepunkt ”Flokdyr”. I et pragmatisk sigte inkluderer vi ikke ”flokdyr” i vores model. Dette har for os en negativ klang om en ubevidst egenskab, hvor individet blot følger flokken. Men for at en handling skal blive vane i en organisation, må den i fællesskabet opnå en eller anden form for konsensus blandt individerne i organisationen. Hatch henviser bl.a. til Herskovits som udtrykte: ”The larger the number of persons who react to a given situation in similar – not identical – ways, the wider the effectiveness of pattern over the society where it is found. Consensus of cultural behavior is thus but another expression of cultural variation. A culture, considered in this way, becomes an aggregate of differing individual patterns” (Hatch, 2004, s. 197).

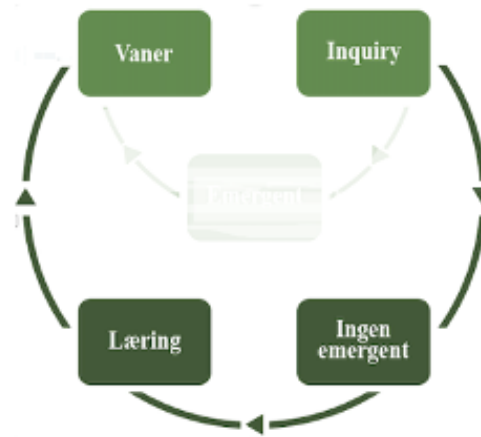
Andre individers adfærd vil have effekt på eget liv. Konsekvensen for at undlade at acceptere en ny emergent ’kode’¹⁹, kan være af forskellig art. Det kan resultere i, at et individ går glip af noget, i andre tilfælde kan konsekvenserne være mere alvorlige. Et emergent kodningssystem omfatter kravet om, at alle individer accepterer og overholder et system og at de, der undlader at gøre det, bliver straffet. Derfor, for enten at skabe eller ændre en emergent kode, må individet på en eller anden måde påvirke andre til at adoptere den. I nogle tilfælde med tvang (overtalelse, forhandling og kompromis), andre er måske i stand til på forhånd at blive enige (evt. gennem meningsdannelse). Fordi emergent koder skabes gennem interaktioner mellem flere individer, findes der ingen a priori garanti for, at de vil producere adfærd, der vil gavne individet. Når koder genereres eksternt, kan intet individ være sikker på, at resultaterne vil være gavnlige for individet, endda at de ikke kan være direkte skadelige.

Grundprincippet i emergent bliver derfor læring og erkendelse af potentiel ikke-viden.

Kompleksiteten i dette er, at valg altid kan være anderledes og en anden form for iagttagelse muliggør andre vidensformer. Vi læner os op ad Kevin Mihatas definition af emergent: ”den proces, hvorved interaktive lokale processer ligger til grund for dannelsen af nye mønstre eller strukturer på det globale niveau. Denne struktur eller dette mønster kan ikke forstås eller forudsiges alene på grundlag af de enkelte komponenters adfærd eller egenskaber” (Senger, 2013).

En handling der bliver udsat for inquiry af individerne i organisationen men efterfølgende ikke opnår emergent er skildret i modellen ved et større loop:

¹⁹ Emergent kode:(Chase, 2006). Mennesker er inkluderet i kodninger, som ikke kan forstås på individniveau alene. F.eks. et trafiklys. En konvention, som disse er baseret på, fungerer kun, hvis alle forstår og accepterer det. Trafiksignaler kan kun forstås på emergent niveau.



Processen viser en længere vej, hvorfor tidsperspektivet ligeledes er længerevarende. I inquiryprocessen, vil der hos individerne, opnås læring eller erkendelse af, at handlingen ikke vil bringe individet eller organisationen noget nyttigt, hvorfor de vælger at fortsætte i tidligere vaner og derved ikke skabe kulturel forandring. Processen er længerevarende, da den i organisationen ikke skaber en ændring for organisationskulturen, men til gengæld skabes læring for individerne.

En handling, der ikke bliver udsat for en inquiryproces mellem individerne, er skildret nedenfor. Handlingen bliver af individerne forkastet, og organisationen vil fortsætte som tidligere. Dette skaber derved ingen kulturændring og ej heller nogen form for læring for individerne.



Handlinger (nye som faste) bliver af individerne i organisationen gentaget igen og igen og bliver med tiden vane. Denne vane vil være genstand for, at en ny handling kan foretages af et individ og igen gennemgå inquiry. Det primære i modellen er cirkulær, da vi forestiller os en organisation, der med agency (i bevidste rammer) hos individerne vil bremse op og reflekterer over handlinger og vaner, foretage nye handlinger i konteksten og konstant inddrage disse i en inquiry proces.

Som vi var inde på tidligere, vil en vane, som ikke udsættes for nye handlinger og/eller inquiry, ende i grundlæggende antagelser i organisationen og derved noget kulturelt. Dette er i modellen vist som følgende:



Hele processen, fra en handling som kan fortolkes frit af individer på vidt forskellige måde, hvorefter den gennemgår en inquiry og ender i kultur eller forsætter i nye handlingskatalyserende processer, viser ligeledes, at tidsperspektivet i kulturdannelse eller kulturændringer er en faktor. Kultur er vaner som ved refleksion og handlinger kan ændres. Hvor hurtigt denne ændring kan forekomme står stadig ikke sikkert. Modellen viser ved det lille loop, at en handling fra et individ i en organisation kan være katalysator for en kulturændring, hvis individerne forholder sig til denne og tager den til sig. Det forestiller vi os, kan forekomme hurtigt, uden at kunne sige det med sikkerhed. Corona har vist os, at et samfund kan forandre sig hurtigt og at denne forandring efter halvandet år stadig er eksisterende, trods der over sommeren har været mulighed for ”at spise samlet på læreværelset” eller ”at bade sammen efter en kamp”. I organisationer må en forandring derfor kunne foregå relativt hurtigt – de er trods alt ofte mindre end hele samfund.

Vi har skabt en model, som vi håber læseren har forstået, og måske vil overtage til viderebrug. Hvis dette er tilfældet, har læseren ved den handling forvandlet vores handling til en emergent kode. Det er ikke nødvendigt, at læseren er enig med os, for at dette er tilfældet. Det kan blot være det faktum, at modellen fungerer.

I diskussionsafsnittet nedenfor beskrives bl.a. vores overvejelser i forhold til, hvis vi skulle gå til et forskningsprojekt igen med ovenstående model som baggrund for empiriindsamlingen.

12.0. Diskussion.

Afsnittet indeholder 2 afsnit. Først diskuteres vores model op imod organisationskulturteorien og empirien. Efterfølgende diskuteres metode og metodevalg.

12.1. Teoretiske refleksioner.

Det store spørgsmål vi stiller os er, om vi er kommet nærmere en mere tidssvarende definition af kultur som begreb. Lægger vi os op af teorierne og de utallige definitioner, som allerede findes eller tillader vi os at komme med yderligere en definition?

I denne proces har vi vævet frem og tilbage i forhold til teoriernes syn på, at kultur er et stabilt fænomen, som guider individerne i f.eks. en organisation. Om vi kan tillade os at sige, at kultur er en stabil konstruktion eller ej, ligger der i dette, at vi ser, at kultur kan ændre sig forholdsvis hurtigt. Som beskrevet ovenfor i vores model, kan en handling hos et individ resultere i en vane i organisationen og evt. kultur. I dette bør der dog undersøges, hvor lang tid en handling kræver gentagelse, før denne bliver en vane i organisationen. Dette har vi ikke et svar på her, hvorfor vi heller ikke kan svare på, hvad der præcis menes, når vi omtaler en forandringsperiode værende ”relativ hurtig”.

Samtidig står det os klart, at vi også i vores model har agency og rammer stående som begreber i fokus og som udgangspunkt for, at en kulturforandringsproces kan foregå. Der er altså noget overliggende, en kulturel forståelse måske, som indbefatter, at alle individer i organisationen har en grundlæggende antagelse om, at agency er mulig i organisationen, hvor rammerne er tydelige. Set i forhold til de tre organisationer fra empirien, ser vi, at den grundlæggende antagelse om eks. agency på folkeskolen er godt udbredt, i håndboldklubben findes den nærmest ikke og hos den Nordjyske virksomhed forsøger de at skabe mere agency i organisationen. Ledelse1 kalder selv dette for en kulturforandring, der er ved at ske.

Så vi er todelte i vores opfattelse af kulturens stabile element. At kultur er en grundlæggende antagelse, er vi så vidt mulig enige med, men at denne er fast og svær foranderlig, godtager vi ikke. I f.eks. den Nordjyske virksomhed siger de, at de har forsøgt at lave en kulturændring i de 5-6 år, hvor Ledelse1 har været chef. Der er sket en forandring, men forandringen er stadig ikke fuldført. Vi ser, at Ledelse1 forsøger at give medarbejderne mere ansvar, men samtidig ser vi også, at han stadig er chef for en organisation, hvor han har ledere, som med ham tager de økonomisk krævende beslutninger, samt at han har besluttet faste mødetider mm. Vi ser altså tilmed en organisation, som ikke fuldt ud opfylder agency begrebets størrelse, hvorfor vi opstiller en hypotese om, at forandringen i kulturen måske derfor tager ’længere tid’.

I håndboldklubben tager spiller9 handling i forhold til sin praktiske ansvarsopgave. Ingen andre på holdet følger denne handling (endnu). Men hensigten med handlingen har heller ikke været tydelige for alle, ej heller blevet italesat og der er derfor ikke skabt grobund for inquiry hos de andre spillere,

i forhold til deres fremtidige handlinger ift. emnet. Måske har vi i fokusgruppeinterviewet skabt denne grobund for inquiry. Vi har i hvert fald belyst handlingen i det dialogiske forum og fremtiden må vise, om dette har udløst noget.

Desværre søgte vi ikke inquiry situationer i fokusgruppeinterviewene, hvilket vi retrospektivt ville have gjort. Vi tager det med videre i vores organisationer til fremtidige møder og er bevidste om vores egen læring af denne proces. Vi forestiller os, at vi med inquiry som fokus i fokusgruppeinterviewene måske havde set vores model anderledes. Vi havde måske set, at en kulturændring *kan* forekomme, blot ved at italesætte en vane. Hvis spiller9's handling udløser en kædereaktion hos spillerne i forhold til at ændre deres ansvarsopgave, og at det med tiden bliver vane, at spillere selv vælger opgaver ud fra, hvad de har interesse for. Dvs. i forhold til vores model, behøver der ikke agency i rammer, for at den efterfølgende proces i modellen kan forekomme. Samtidig tolker vi spiller9 som en person med agency, som foretog en handling, som for hende gav mening. Derfor ser vores model stadig ud, som den gør, startende med agency og rammer. Især i lyset af det performative perspektiv på modellen, som vi fra start har været meget optaget af, ser vi agency som et vigtigt element. I en postmoderne verden med forandring i centrum behøves dette syn på den grundlæggende antagelse i organisationen og der behøves agency for at kreativitet, innovation mm. kan forekomme bredt og organisationen kan forblive eftertragtet i samfundet, også i fremtiden.

Dog inkluderer denne opgave ikke selvet som begreb, hvilket godt kan være relevant at inddrage i dette. For har alle individer lige mulighed for agency? Hvis du ikke er vokset op med agency, tager det så lang tid for dig at lære? Vil nogen mene at evnen til agency er noget biologisk? Pragmatisk lægger vi os ikke op af sidstnævnte, men spekulerer over tidsperspektivet i læring af agency. Det kræver måske tid, overbevisning, mening. Heller ikke dette kommer vi nærmere i denne opgaveproces. Den Nordjyske virksomhed er måske et eksempel på dette. Organisationer forsøger at skabe agency, hvilket foreløbig har taget dem 5-6 år, dog har vi ikke kendskab til hele processen. For os et langt tidsperspektiv, specielt i lyset af, at de ikke er i mål endnu (ifølge dem selv og os). Samtidig inkluderer denne opfattelse også autentisitetens begrebet, som vi tidligere har belyst ift. den Nordjyske virksomhed. Hvis autentisitet mangler, bliver målsætningen muligvis også svært at efterleve.

Organisationskulturteoriene pointerer, at måling af organisationskultur foretages i sammenligning af to kulturer. Denne opfattelse stiller vi os kritiske overfor set i forhold til vores model samt

forskelligheden i organisationerne fra empirien. I en kulturopfattelse som er bundet på individers handlinger, som vores model er, kan vi i målinger ikke sammenligne kulturer. For selvom en kultur forsøger at kopiere en anden kultur, vil der altid forekomme individuelle forskelle grundet organisationens forskellige individer. En opfattelse som måske kan virke skræmmende, da der så altid forekommer en form for uvished og risiko. For os fortæller det om et samfund i konstant fremgang og udvikling. Kulturer som lærer af 'lignende' kulturer, men som alligevel gøres anderledes og videre lærer lignende kulturer. En cirkulær, dynamisk, performativ proces, som selvfølgelig kræver, at individer kan lytte og tør eksperimentere.

I forlængelse af dette står det ligeledes klart, hvorfor organisationskulturteorier pointerer, at det er personer, som betragtes vigtige for kulturen, som kan ændre denne. I håndboldklubben synes det som om, at ledere, trænere og anførere beslutter kulturen i klubben. I organisationen ser vi også, at agency nærmest ikke forekommer hos individerne. For os går dette hånd i hånd. Hos den Nordjyske virksomhed skinner Ledelse1's værdier stadig igennem i organisationen og på folkeskolen, gives der ikke et klart billede af, hvem som i organisationen anses som vigtige for kulturen. På folkeskolen finder vi større mulighed for agency hos den enkelte. Dette understøtter vores model, hvorfor agency står som katalysator for kulturændringsprocesser. Samtidig er vi også bevidste om, at vi heller ikke har forfulgt "helte" elementet i vores empiriindsamling. Retrospektivt kunne vi havde forfulgt spørgsmålet om f.eks., hvilke individer på f.eks. folkeskolen som igen besluttede at spise frokost på lærerværelset. Eller om spiller9 anses som vigtig for kulturen i håndboldklubben, og at alle derfor nu vælger at forfølge hendes handling. Vi opstiller dog hypotesen om, at det igen hænger sammen med agency begrebet og den grundlæggende antagelse i forhold til dette. Hvilket indikerer, at en udbredt agency opfattelse i organisationen, vil betyde at flere har mulighed for at påvirke kulturen med deres handlinger.

Vi spurgte os selv om kultur er værdier eller værdier kultur. Dette svar er vi kommet nærmere. Kultur er værdier. Dette understøtter igen, at alle kulturer er forskellige, da ingen individer er ens. Ingen individer har nøjagtig samme værdier. Vi godtager, at kultur er grundlæggende antagelser og den grundlæggende antagelse er, at der i organisationen skal eller ikke skal forekomme agency hos individerne. I dette er kultur værdier. Vi kan ikke godtage at værdier er kultur, da kultur ikke er fast, kultur kan forandres og kultur er bundet på individer i organisationen.

12.2. Metodiske refleksioner.

I mødet med kulturanalyse kan det ikke undgås at blive påvirket af forforståelse, som vi har opbygget gennem livet. Forforståelsen har betydning for, hvad vi vælger at fokusere på og de konklusioner vi drager. Kulturundersøgelser er derfor aldrig objektive, det betyder dog ikke, at de resultater, vi er kommet frem til, ikke er brugbare set ud fra et pragmatisk perspektiv. Vigtigt var det for os løbende at reflektere over, hvordan forforståelsen har påvirket projektet.

Metoder til procesforskning er underudviklet i den organisatoriske litteratur generelt, så vi tilbyder erfaring med skyggesituationen, som et metodisk bidrag og håber at andre vil tage disse ideer op for at udvikle dem yderligere. Vi valgte i dette lys at lave et fokusgruppeinterview efter vores observationer for i sidste ende at sikre os, at de observationer og konklusioner, vi er kommet frem til, stemte overens med de situationsbestemte kulturobservationer, vi fremlagde.

I udarbejdelse og fortolkning af kvalitative interviews er der altid grundlag for misforståelser og fejlfortolkninger. Ligeledes er der risiko for, at deltagerne ikke forstår spørgsmål på sammen måde som os, forskere. En væsentlig fejkilde vil antageligvis være, at deltagerne ikke tidligere har forholdt sig til eller sat ord på spørgsmålene, der blev stillet. Retrospektivt kunne vi have givet deltagerne et kvalitativt spørgeskema, som de kunne have udfyldt hjemme i god tid til overvejelse, inden vi gennemførte fokusgruppeinterviewet.

Troværdighed er i en kvalitativ opgave et kriterium. Vi vurderer vores opgave som troværdig, da det er problemformuleringen, der har guidet os i teorivalg, metodevalg og analysedesign. Om opgaven er omsættelig, må være op til læseren at vurdere. Vores ”culture as practice” model kan benyttes i alle kulturer, som ønsker en mere performativ forståelse af kultur. Grundet den performative tilgang, kan modellen forventes at gælde på senere tidpunkter. Ligeledes er alle faser for forskningsprocessen transparent for læseren, hvorfor pålideligheden vurderes god.

En teoretisk og metodisk diskussion afsluttes herved og følger læseren videre til den sidste delkonklusion for opgaven.

13.0. Delkonklusion 3.

I afsnittet konkluderer vi på indholdet af opgavens kapitel 4. Dette inkluderes efterfølgende i en overordnet konklusion på opgaven, som kort beskriver, om forskningsprocessen har besvaret problemformuleringen.

Kapitel 4 omhandlede udarbejdelsen af en ny "culture as practice" model. Denne blev skabt på baggrund af udplukkede begreber fra organisationskulturteorier, Barbara Simpsons performative perspektiv og vores empiriindsamling i tre organisationer. Vi har diskuteret modellen op imod teorierne samt egne erfaringer og konkluderer nu, at for at en organisation skal have de bedste muligheder for fremtidig vedvarende succes i en foranderlig verden, skal organisationen have en mere performativ kulturopfattelse.

I dette indbefattes det at 1. Rammerne som foreligger organisationen, bestemt på forskellige niveauer, er tydelige for individerne. Dette giver mulighed for optimal udnyttelse af individernes agency, samt at rammerne i mindre grad betragtes som begrænsninger for handling af individerne i organisationen. 2. Individerne i organisationen har en grundlæggende antagelse om, at de har mulighed for agency. Med agency i tydelige rammer følger at flere individer har mulighed for at påvirke organisationens vaner og evt. kultur. En mulighed for kreativitet, innovation mm. i organisationen, som organisationer uden agency ikke vil kunne opfylde.

Et individs handling bliver af andre individer i organisationen udsat for inquiry, hvis ikke går handlingen tabt i organisationen. Opstår der en emergent kode for handlingen mellem individerne, er der grobund for, at handlingen kan blive en vane. Vanen kan igen udsættes for inquiry osv. og denne cirkulære performative proces kan ske igen og igen. En organisatorisk mulighed for konstant at være i bevægelse og konstant udviklende.

Forekommer ikke den emergent kode mellem individerne i organisationen, stopper den potentielle kulturforandring i inquiry processen. Individerne i organisationen er gennem inquiry processen blevet bevidste om handlingens størrelse og evt. påvirkning på kulturen og har derved gennemgået en individuel læring og/eller bevidstgørelse om, at handlingen ikke har potentiale til at blive vane i organisationen og organisationen fortsætter i uændrede vaner.

Vores "culture as practice" model viser, at noget kulturelt forekommer udelukkende, fordi det ikke videreføres i den performative proces. Vanen bliver ikke genstand for inquiry og forbliver derved en handling i organisationen, som individerne med tiden betragter som kulturel. Om vaner på den måde med tiden bliver kultur, står vi stadig uvisse overfor, da vi ikke med sikkerhed kan konkludere på dette i denne forskning, men vi opstiller hypotesen derom.

At kultur er grundlæggende antagelser og i et performativt perspektiv er kultur, ifølge os, antagelsen om agency hos individer indenfor rammerne i samfundet, lokalsamfundet og organisationen.

Dette fører os videre til den overordnede konklusion på opgaven.

14.0. Konklusion.

Opgavens problemformulering lød: ”Hvordan gøres kultur i praksis i tre forskellige organisationer? Et sigte på kulturbegrebet i et pragmatisk performativt perspektiv, som katalysator for en ny organisatorisk ”Culture as practice” kulturmodel.

Vi har på skuldrene af Barbara Simpsons performative as practice begreb undersøgt, analyseret og vurderet kultur i tre organisationer. Med baggrundsviden om kultur mødte vi forskningen abduktivt og konkluderer nu, at kultur i de tre organisationer gøres forskelligt, da kulturen er bundet på individerne i organisationen og deres handlinger (verbum).

Vores ”Culture as practice” model danner et visuelt billede af, hvordan kultur kan opfattes i et performativt perspektiv, som vi mener, er nødvendigt i en verden hvor forandringsparathed er lig med vedvarende organisatorisk succes.

Ud fra vores findings træder fire væsentlige ting frem. 1. Den grundlæggende antagelse om agency hos individer er ikke tydelig i de tre organisationer fra empirien. 2. Rammer har en afgørende betydning for agency, inquiry mm., hvorfor rammer bør seriøst overvejes. 3. Inquiryprocesser i organisationer sker sjældent og hænger muligvis sammen med den manglende agency. 4. Kulturbegrebet ses som et statisk svært foranderligt fænomen, som styrer adfærd mm., hvilket måske skyldes, at organisationens vaner ikke udsættes for inquiry og derved vedvarer og sidst anses som noget kulturelt.

15.0. Perspektivering.

Vi håber, at denne opgave vil opleves som et bidrag til det fortsatte arbejde med organisationskultur. Med afsæt i vores findings i opgaven kan vi generelt opfordre organisationer til at være nysgerrige på agency i organisationen.

Det næste skridt i forskningen kunne være at undersøge individers evne til agency. Vi har selv den overbevisning, at alle har samme mulighed for agency, men at denne skal værnes om og fremmes hos det enkelte individ. Hvis ikke agency hos individet stimuleres, vil den hæmmes. Besidder alle individer agency eller udvikler nogle identiteter agency mere end andre? Dette kræver et større kendskab til identitetsbegrebet, og derudover kunne det være relevant at undersøge, hvilke tiltag der i organisationen kan gøres for at stimulere agency? Vi er selv bekendte med tiltag fra lederløse organisationer, hvilke vi er blevet præsenteret for under vores uddannelse på LOOP og en undersøgelse af agency (som fordele og ulemper ved dette) i en sådan organisation kunne måske være relevant.

Et andet skridt kunne være rammernes betydning for f.eks. agency. I dette kan vi f.eks. inkludere Scheins og Hatchs teorier om Artefakter. I stedet for at se på, hvordan artefakter påvirker individuelle handlinger, kunne fokus være på, hvordan artefakter påvirker det sæt af handlinger, der er tilgængelige for individet. Vi er stødt på begrebet Action Scheme (Illies & Meijers, 2009). En handleplan, der formes af fysiske (f.eks. artefakter, kontekster mm.), sociale (rolle, status mm.) og intentionelle (overbevisninger, kommunikationsmønstre mm.) rammer. Kan artefakter påvirke vores handleplaner? Dette er for os interessant. Nogle mener, at artefakter skal ses som mere eller mindre autonome og virkningerne af artefakter er svære eller endda umulige at forudsige eller dirigere. Handleplaner er resultatet af interaktionen mellem ovenstående tre rammer. Det er selve kompleksiteten af denne interaktion, der gør det svært at forudsige virkningerne af artefakter. Resultatet er derfor, at artefakter kan komme til at have en effekt, der afviger fra dem, der oprindeligt var tiltænkt (Illies & Meijers, 2009) .

Agency og rammer er ifølge denne opgave forudsætninger for at en handling kan gennemgå en inquiryproces. En inquiryproces er nødvendig for at skabe bevidsthed, afklaring, læring, nye vaner og evt. kultur. Hvorfor sker inquiry så sjældent? Grundet manglende agency, grundet rammer som hæmmer muligheden for evt. kreativitet og innovation, grundet manglende tid og ressourcer? Ifølge "Culture as practice" vil inquiry nærmest opstå af sig selv i det rette niveau af agency samt de rette rammer. Vil vi kunne danne inquiry på andre måder i en organisation? Dewey mente, at inquiry skete ved dialog. Så vi bør i organisationer danne rammer, som skaber grobund for dialog, hvis vi ønsker inquiry. Hvilke rammer gør dette? Og sidst er inquiry kun positivt?

Organisationer har med større grad af agency mulighed for at blive mere agile, lydhøre og omstillingsparate, hvilket har nutidig stor relevans indenfor bæredygtig ledelse. Vi ser derfor med stor relevans på denne opgave, men er samtidig meget bevidste om, at kultur er en kompleks størrelse. I denne forskningsproces har det været svært at holde den røde tråd, da kulturbegrebet inkluderer mange retninger, begreber og følelser. Vi er stadig lidt i tvivl om, vi selv er kommet frem til, *hvad* kultur sådan rigtig er. Et skridt for videre forskning kunne derfor også være at undersøge, om agency hos individer i sig selv ændre kultur. Eller er det faktisk det, vi oplever netop nu. Individer besidder i det postmoderne samfund mere agency, hvorfor vi nu ændrer på måden, vi anskuer f.eks. kulturbegrebet.

Litteraturliste:

- Andersson, M., & Holst, J. (2022). *Culture as practice, et sigte på kultur i praksis med et pragmatisk performativt perspektiv*. Aalborg: Master i læreprocesser LOOP, Aalborg Universitet. Speciale.
- Benedict, R. (1934). *Patterns of Culture*. Boston, New York: Houghton Mifflin Company.
- Brinkmann, S. (2006). *John Dewey - en introduktion*. København: Gyldendal.
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2020). *Kvalitative metoder. En grundbog*. København K: Hans Reitzels Forlag.
- Buchan, L., & Simpson, B. (2020). Project-as-practice: A Deweyan Perspective. *Project Management Journal vol. 51*, s. 38-48.
- Chase, P. G. (2006). *The Emergence of Culture. The Evolution of a Uniquely Human Way of Life*. Philadelphia, USA: Springer.
- Dewey, J. (1916). *Dewey 1916. Democracy and education. An introduction to the philosophy of education*. . Teddington, UK.: Echo Library.
- Dewey, J. (1922). *Human nature and conduct: An introduction to social psychology*. New York: H. Holt & Company.
- Dewey, J. (1938). Logic: The theory of inquiry. I J. A. Boydston(Ed.), *The Later works, 1925-1953*. Cardondale, IL: Southern Illinois Unveristy Press.
- Dewey, J. (2007). *Logic: The theory of inquiry*. New York: Henry Holt and company.
- Dewey, J. (2008). *Erfaringer og opdragelse*. København: Gyldendal.
- Dewey, J., & Bentley, A. f. (1949). *Knowing and the known*. Westport: CT: Greenwood Press.
- Elder, G. (2007). Time, Self, and the Curiously Abstract Concept of Agency. *Sociological Theory*, s. 170-191.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of Culture*. New York: Basic Books.
- Giddens, A. (1999). *Modernitet og selvidentitet*. København: Hans Reitzels Forlag A/S.
- Halkier, B. (2002). *Fokusgrupper*. Frederiksberg C: Samfundslitteratur.
- Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review vol. 18 No. 4*, s. 657-693.
- Hatch, M. J. (2001). *Organisationsteori. Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Lund - Sverige: Student litteratur.
- Hatch, M. J. (2004). The dynamics of organizational culture. I M. Poole Scott, & A. Van de Ven, *Handbook of organizational change and innovation* (s. 190-212). Oxford, New York: Oxford university press.
- Hatch, M. J. (2012). *Organisationer: en meget kort introduktion*. Frederiksberg C: Samfundslitteratur.
- Heiselberg, L. (2. December 2008). Fokusgrupper og forskellige intelligenser - om metodisk design af fokusgrupper og menneskets forskellige intelligenser. *Journal of media and communication research*, s. 93-105.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences in work related values*. Beverly Hills: SAGE Publications.
- Hofstede, G. (2005). *Cultures and organizations - Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Illies, C., & Meijers, A. (2009). Artefacts Without Agency. *The Monist Vol 92(3)*, s. 420-440.
- Jacobsen, M., & Kristiansen, S. (2002). *Erving Goffman. Sociologien om det elementære livs sociale former*. København: Hans Reitzels Forlag.

- Jantzen, C. (2013). Det pragmatiske kulturbegreb. *Gjallerhorn vol 17*, s. 40-49.
- Jensen, I. (2002). *Kulturel kompetence*. Roskilde: Institut for kommunikation, Roskilde Universitetscenter.
- Jensen, I. (2017). Mobilen er med alle vegne - et praksisteoretisk bud på kulturbegrebet. *Tidsskrift for Professionsstudier*, 13(24), s. 16-26.
- Jensen, I. (2018). *Grundbog i kulturforståelse*. Frederiksberg C: Samfundslitteratur.
- Katzenelson, B. (2017). *Handling, adfærd, præg - det mentale livs elementære former*. Aarhus: Århus Universitetsforlag.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Interview. Det kvalitative forskningsinterview som håndværk*. København: Hans Reitzels Forlag.
- McDonald, S. (2005). A Qualitative Shadowing Method for Organisational Research. *Qualitative Research vol. 5*, s. 455-473.
- McDonald, S., & Simpson, B. (2014). Shadowing research in organizations: the methodological debates. *Qualitative Research in Organizations and Management Vol. 9*, s. 3-20.
- Schein, E. H. (1988). *Organizational culture*. Cambridge : Sloan School of Management, MIT.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership. 3 Edition*. San Francisco: The Jossey-Bass business & management series.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and leadership, 4. edition*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schrøder, C. Ø. (2021). *Kulturhistorie - hvad er det?* Hentet fra Danmarkshistorien.dk 20. december 2021 på: <https://danmarkshistorien.dk/leksikon-og-kilder/vis/materiale/kulturhistorie-hvad-er-det/>
- Senger, U. (2013). Ud af ingenting - om innovation, samtaler og diskurser i organisationer og den (ud)dannede leder. *Det postmoderne lederliv*, s. 6-19.
- Simpson, B. (2016). Where's the agency in leadership-as-practice. I J. Raelin, *Leadership-as-practice* (s. 159-177). Boston, USA: Taylor & Francis.
- Simpson, B. (2018). Pragmatism: A Philosophy of Practice. I C. Cassell, A. L. Cunliffe, & G. Grandy, *The SAGE Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods: History and Traditions*. London: Sage Publications Ltd.
- Simpson, B. (2021). Hentet fra University of Strathclyde Glasgow 28. december 2021 på: <https://www.strath.ac.uk/staff/simpsonbarbaraprof/>
- Simpson, B., & Carrol, B. (2020). Identity work in developing collaborative leadership. I B. Simpson, & B. Carrol, *Oxford Handbook of Identities in Organizations* (s. 502-517). Oxford: Oxford University Press.
- Simpson, B., & Den Hond, F. (2021). The Contemporary Resonances of Classical Pragmatism for Studying Organization and Organizing. *Sage Journals vol 43*, s. 127-146.
- Taras, V., Rowney, J., & Steel, P. (2009). Half a century of measuring culture: Review of approaches, challenges, and limitations based on the analysis of 121 instruments for quantifying culture. *Journal of international Management, Fox School of Business*, 357-373.
- Whyte, S. R. (1999). Pragmatisme. Akademisk og anvendt. *Antropologi nr. 40*, s. 129-138.