

Slip den antropologiske tradition løs på organisationskulturundersøgelser

Der lægges op til at anvende en anderledes Indfaldsvinkel til at undersøge organisationskultur, nemlig en antropologisk Inspireret, hvilket kan give en anderledes og tilmed til tider større Indsigt i kulturbegrebet.

Af Per Darmer

Resumé

Artiklen tager udgangspunkt i den brede vifte af organisationskulturundersøgelser, der eksisterer, og har til formål at præsentere et antropologisk inspireret alternativ til de mere gængse ledelsesorienterede måder at foretage organisationskulturundersøgelser på. Artiklen præsenterer et eksempel på en undersøgelsesmodel, som lever op til den antropologiske tradition for feltarbejde med ophold i den undersøgte organisationskultur, og udvider den antropologiske tradition ved at inddrage spørgeskemaer. Artiklen giver således et eksempel på en undersøgelsesmodel, men eksemplificerer den ikke via case-studier (den er dog anvendt i praksis, jvf. Darmer, 1992).

Indledning

De mange forskellige definitioner og synsvinkler på organisationskultur genspejles i de mange og differentierede måder, organisationskulturundersøgelser foretages på (Smircich, 1983; Martin & Meyerson, 1988 og Darmer, 1992).

De forskellige definitioner og synsvinkler på kulturbegrebet har organisationsteoretikerne fælles med antropologerne, der på trods af en længere tradition for at studere kultur ikke er nået frem til nogen entydig måde at definere, anskue eller undersøge kultur på. (Entydighed er også meget at forlange, når der er tale om et

Slip den antropologiske tradition løs på organisationskulturundersøgelser

Der lægges op til at anvende en anderledes Indfaldsvinkel til at undersøge organisationskultur, nemlig en antropologisk Inspireret, hvilket kan give en anderledes og tilmed til tider større Indsigt i kulturbegrebet.

Af Per Darmer

Resumé

Artiklen tager udgangspunkt i den brede vifte af organisationskulturundersøgelser, der eksisterer, og har til formål at præsentere et antropologisk inspireret alternativ til de mere gængse ledelsesorienterede måder at foretage organisationskulturundersøgelser på. Artiklen præsenterer et eksempel på en undersøgelsesmodel, som lever op til den antropologiske tradition for feltarbejde med ophold i den undersøgte organisationskultur, og udvider den antropologiske tradition ved at inddrage spørgeskemaer. Artiklen giver således et eksempel på en undersøgelsesmodel, men eksemplificerer den ikke via case-studier (den er dog anvendt i praksis, jvf. Darmer, 1992).

Indledning

De mange forskellige definitioner og synsvinkler på organisationskultur genspejles i de mange og differentierede måder, organisationskulturundersøgelser foretages på (Smircich, 1983; Martin & Meyerson, 1988 og Darmer, 1992).

De forskellige definitioner og synsvinkler på kulturbegrebet har organisationsteoretikerne fælles med antropologerne, der på trods af en længere tradition for at studere kultur ikke er nået frem til nogen entydig måde at definere, anskue eller undersøge kultur på. (Entydighed er også meget at forlange, når der er tale om et

så abstrakt begreb som kultur).

Organisationsteoriens adoption af kulturbegrebet fra antropologien har således sat sig tydelige spor med hensyn til definitioner og synsvinkler, men dette er i langt mindre grad tilfældet med kulturundersøgelser.

Årsagerne til den manglende anvendelse af antropologiske undersøgelser på organisationskultur området er mange og sammenhængende, bl.a. følgende:

1. Antropologiske undersøgelser er tidskrævende, da forskeren forventes at deltage i organisationslivet i en periode (af varierende længde), hvilket i vid udstrækning er i modstrid med de traditionelle organisationsundersøgelser (der fortrinsvis fordrer den objektive ekspert).
2. Kravet om repræsentativitet, der lægger op til mange sammenlignelige undersøgelser fremfor få intensive, hvor det sidste netop er antropologernes varemærke.
3. Kulturundersøgelserne har ofte været af konsulterende og forandringsorienteret art fremfor forståelsesorienterede. Sagt anderledes: De fleste undersøgelser af organisationskultur er foretaget ud fra kritisk variabel perspektivet snarere end social konstruktion perspektivet, hvilket forenklet vil sige, at kultur anskues som et ledelsesværktøj (kritisk variabel), der kan manipuleres i organisationens stræben efter at blive så effektiv som mulig, fremfor at betragte organisationer som kulturer (social konstruktion) for ad den vej at erhverve større indsigt i organisationer og den må-

de, de fungerer på (jvf. bl.a. Smircich, 1983; Darmer, 1989 og 1992).

Ledelses- eller organisationskultur?

“Veranda antropologerne” (van Maanen, 1988) var kendt for at foretage undersøgelser ved at betale nogle af de indfødte for at indsamle data til dem, mens de selv sad på en sval veranda og tænkte de store tanker. Mange kulturundersøgelser af organisationer bærer præg af det samme, i den forstand at undersøgerne ikke bevæger sig ind i organisationernes virkelige liv, men begrænser sig til enkelte interviews med nøgleinformanter (sometider endda mindre end det) - som hovedregel ledere - og ud fra disse interviews deduceres kulturen så. På den måde bevarer undersøgeren sig “ubesmittet” af den organisationskultur, som undersøges, fremfor at engagere sig i den. Disse metodemæssigt tvivlsomme undersøgelser befinder sig som hovedregel inden for kritisk variabel perspektivet, fordi undersøgeren/konsulenten skal sørge for, at lederne kan anvende ledelsesværktøjet kultur på den mest effektive måde. Den type undersøgelser vil yderst sjældent blive anvendt i social konstruktion perspektivet, hvor undersøgeren via en vekselvirkning mellem engagement og perspektivering skal skaffe sig en større indsigt i den organisatoriske virkelighed. Det skal her understreges, at ikke alle undersøgelser foretaget i henhold til kritisk variabel perspektivet mangler metodisk fundering, men flere af dem, der anvender dette perspektiv, lider af denne mangel.

Problemet med kritisk variabel perspektivet er, at det ikke er den organisatoriske virkelighed, der undersøges, men i højere grad et fragment af denne, og dermed bliver det ikke orga-

nisationskulturen, men reelt den ledelsesmæssige subkultur, man beskæftiger sig med. Og selv om organisationskultur og ledelse af nogle (bl.a. Schein, 1986) ses som to sider af samme sag, så mener jeg ikke, der kan sættes lighedstegn mellem organisationskulturen og den ledelsesmæssige subkultur, idet det snarere vil være undtagelsen end reglen, at disse er en og det samme. Organisationskulturundersøgelsernes ledelsesmæssige fokusering har bidraget til, at integrationen i form af kulturen som det fælles gods i organisationen er blevet fremhævet, mens der er set langt mindre på differentieringen i organisationer, skønt de begge er integreret i den organisatoriske virkelighed (Darmer, 1989). Organisationskulturer må således betragtes som multikulturelle og paradoksale, da organisationsmedlemmerne har forskellige opfattelser og interesser, hvilket netop vanskeliggør en overordnet styring via kulturen. Dette er i overensstemmelse med social konstruktion perspektivet og udfordrer kritisk variabel perspektivet.

Konsistens og tautologi

Forskelligheden i opfattelse og interesser gælder, som tidligere omtalt, også på organisationskulturområdet, og genspejles i de modeller, forskellige forskere bruger i deres undersøgelser af organisationskultur. Dette bidrager til konsistens i undersøgelserne, således at undersøgelsesmodellen ikke bygger på et tilfældigt sammensurium af udvalgte teknikker, men derimod er udviklet med udgangspunkt i den teoretiske referenceramme, som forskeren mere eller mindre eksplicit arbejder ud fra. Bagsiden af denne konsistens kan udmønte sig i, at organisationskulturundersøgelser får et tautolo-

gisk præg (dette er dog ikke hverken specielt eller specielt udtalt for organisationskulturundersøgelser, men sådan set et generelt træk ved samfundsvidenskabelige undersøgelser). Når organisationskultur undersøges ud fra en bestemt synsvinkel på dette begreb, vil der være en immanent tendens til, at denne synsvinkel bekræftes, fordi undersøgelsen vil koncentrere sig om at finde frem til kulturen via en tilgang, som er i overensstemmelse med og sætter denne tilgang i fokus. Betragtes f.eks. historier som det centrale kulturelement, vil undersøgelsen koncentrere sig om dette kultur-element, og dermed vil kulturen bygges op via data om historier, og ergo er historier centrale for forståelsen og undersøgelser af organisationskultur.

Det tautologiske element kan ikke helt elimineres, men det kan reduceres gennem en triangulation af teknikker i undersøgelsesmodellen, for dermed krydscheckes data'ene om organisationskulturen. En sådan triangulation er indbygget i antropologiske undersøgelsesmodeller.

Det teoretiske udgangspunkt

Den teoretiske referenceramme (for uddybning af denne se Darmer, 1992), som undersøgelsesmodellen har sit udspring i, bunder i social konstruktion perspektivet, således at organisationer betragtes som kulturer og baserer sig på en syntese af strukturel og kognitiv teori. Den strukturelle teori forklarer grundlaget for organisationsdannelsen, hvilket er den arbejdsdeling, som er fælles for alle organisationer (uanset hvor udbredt eller formaliseret denne arbejdsdeling er, genfindes den i alle organisationer). Den kognitive teori forklarer variationerne i den grundlæggende organisationsform,

som arbejdsdelingen udmønter sig i (den bureaukratiske). Denne variation udmønter sig i forskellige "arbejdskulturer", der skabes via organisationsmedlemmernes kognitive kort (jvf. nedenfor). Den teoretiske referenceramme indeholder tre niveauer:

1. Strukturer
2. Fælles kognitive kort
3. Individuelle kognitive kort.

Strukturerne er den grundlæggende organisationsform, arbejdsdelingen udmønter sig i, og som er fælles for alle organisationer.

De fælles kognitive kort dannes af de enkelte individer i organisationen ved samvær med øvrige organisationsmedlemmer. Disse fælles kognitive kort dannes med udgangspunkt i de individuelle kognitive kort.

Det enkelte individ har således et unikt individuelt kognitivt kort, der på nogle områder er overlappende med andre individuelle kort. Det er disse overlapninger mellem de individuelle kognitive, der skaber de forskellige subkulturer i organisationen, hvor det enkelte organisationsmedlem kan være medlem af flere subkulturer simultant. Fordi vedkommendes individuelle kognitive kort kan have overlap med andre individuelle kognitive kort i forskellige konstellationer. Overlappet mellem samtlige kognitive kort er så den overordnede organisationskultur, alle subkulturerne er en del af, og som skaber betingelserne for, at arbejdsdelingen kan fungere. Man kan således tale om, at der eksisterer en minimal fællesmængde i de individuelle kognitive kort i alle organisationer, hvilket er nødvendigt for, at organisationer kan dannes og fungere. Alle organisationer har sam-

me grundlæggende struktur, men den minimale fællesmængde i de kognitive kort gør, at denne grundlæggende struktur udformes forskelligt fra organisation til organisation.

Det centrale i undersøgelsesmodellen bliver på baggrund af den teoretiske referenceramme at finde frem til organisationsmedlemmernes virkelighed i form af de individuelle kognitive kort. Ved at sammenholde de individuelle kognitive kort findes frem til de forskellige subkulturer og den overordnede organisationskultur udtrykt ved fællesmængderne i de individuelle kognitive kort. Her vil det enkelte medlem både have den minimale fællesmængde i form af den overordnede organisationskultur og differentierede fællesmængder i henhold til de forskellige subkulturer, vedkommende er medlem af.

En antropologisk undersøgelsesmodel

Organisationsmedlemmernes virkelighed bliver undersøgelsens fokus, fordi det er denne virkelighed i form af de individuelle kognitive kort, der er basis for at finde frem til organisationskulturen og de subkulturer, den indeholder. Antropologiske modeller for feltarbejde er velegnede til undersøgelser, som fokuserer på organisationsmedlemmernes virkelighed, fordi opgaven i antropologisk feltarbejde netop er at deltage i livet i den kultur, vedkommende undersøger med det formål at beskrive og analysere kulturbærernes virkelighed. Forskeren indsamler således data ved at leve blandt "those who are the data." (Rosen, 1991, s. 5). Undersøgeren vil ved at deltage i de undersøgte dagligdag få et kendskab til deres virkelighed,

som undersøgeren så analyserer ved at perspektivere det, der foregår således en pendling mellem engagement og perspektivering.

Der skelnes mellem to former for deltagelse: Direkte deltagelse eller deltagerobservation. Disse betragtes ofte som synonyme, hvilket findes uhensigtsmæssigt i forbindelse med kulturundersøgelser af organisationer. Ved deltagerobservation forventes det, at undersøgeren under opholdet i organisationen bruger sin tid på åbenlyst at indsamle data (f.eks. via interviews). Hvorimod undersøgeren ved direkte deltagelse optræder i rollen som organisationsmedlem, hvorefter undersøgeren mere eller mindre under dække af sin status som organisationsmedlem observerer og har interaktion med de øvrige organisationsmedlemmer og nedfælder noter på baggrund af dette.

Direkte deltagelse har sin styrke på engagementsiden, fordi undersøgeren har stor mulighed for at "blive et med de øvrige organisationsmedlemmer" og med hensyn til arbejds-kendskab, idet undersøgeren ved at deltage i det daglige arbejde på lige fod med de øvrige organisationsmedlemmer erhverver et indgående kendskab til dette. Her ligger dog også et problem. Undersøgeren kan p.g.a. deltagelsen i det daglige arbejde ikke primært koncentrere sig om at indsamle data (andre end dem der er forbundet med at mærke den organisatoriske hverdag på egen krop), men må gøre det sideløbende med det daglige arbejde. Direkte observation vanskeliggør dataindsamlingen, da det stærke engagement tenderer mod at gøre dataindsamling til det sekundære og de daglige arbejdsopgaver som organisationsmedlem til det primære.

Et andet problem ved direkte deltagelse er

af etisk karakter. Forskeren kommer i den situation, at vedkommende i større eller mindre omfang misbruger den tillid, som informanterne har til ham/hende. Fordi de betragter ham/hende som en af deres egne. Kort sagt: forskeren spiller ved direkte observation ikke med åbne kort, for gjorde han/hun det, ville fordelene i form af autensitet i organisationsmedlemmernes virkelighed gå fløjten. Det etiske- og tidsmæssige aspekt er hovedårsagerne til, at den model, som her præsenteres, anvender deltagerobservation, hvor forskeren tager ophold i organisationen uden at deltage i det daglige arbejde, men derimod koncentrerer sig om at indsamle data. (Den manglende deltagelse går således alene på det daglige arbejde, som forskeren ikke deltager i, og ikke på den organisatoriske dagligdag, som forskeren derimod åbenlyst deltager i). Forskeren spiller således med åbne kort og bruger tiden på den primære aktivitet (indsamling af data). Det kan med rette påstås, at noget af autensiteten på denne måde forsvinder, men det kan forsvares, fordi det primære formål med undersøgelsen er at finde frem til organisationsmedlemmernes individuelle kognitive kort, og det kræver en interaktion (dialog) med det enkelte organisationsmedlem, som det kan være svært at gennemføre, hvis undersøgeren sideløbende skal udføre de daglige arbejdsopgaver.

Undersøgelsesmodellen består af fire elementer, som netop er elementer i en samlet model:

1. Ophold i organisationen
2. Spørgeskemaer
3. Semi-strukturerede interviews
4. Aktionsforskning.

ad. 1 Ophold i organisationen

Opholdet i organisationen er i antropologisk perspektiv kortvarigt, idet antropologerne arbejder - uden det dog er muligt konkret at generalisere - med et år, mens modellen opererer med en måneds ophold i den undersøgte organisation, hvor forskeren deltager i organisationens dagligdag inden for "normal arbejdstid". Denne deltagelse i den organisatoriske dagligdag skal sikre dels tid til at engagere sig i organisationen og erhverve indsigt i arbejdsgang og -opgaver m.m., dels tid til at granske skriftligt materiale om organisationen (hvilket kan bidrage med fragmenter til det samlede billede af organisationskulturen) og sidst, men bestemt ikke mindst til at udføre de tre øvrige elementer, der indgår i undersøgelsesmodellen.

Det i antropologisk perspektiv kortvarige månedlige ophold i organisationen er dog ikke kun resultatet af tidsnød. Det anses faktisk for muligt og forsvarligt at foretage en kulturundersøgelse inden for en måned (med forbehold for organisationens størrelse, hvilket der vendes tilbage til). Det forsvarlige ved opholdet bør ses i sammenhæng med undersøgerens bevidsthed om de begrænsninger, opholdets varighed har på de foretagne konklusioner. Det gælder generelt (d.v.s. uanset opholdets varighed). Hovedbegrundelsen for forsvarligheden af dette kortere ophold i organisationen i forhold til antropologisk feltarbejde er, at de fleste undersøgelser af organisationer er "auto-etnografiske" (Rosen, 1991), d.v.s., at kulturundersøgelsen er koncentreret om undersøgerens egne folk, "individer som en selv." (Rosen, 1991).

Det vil i denne sammenhæng sige, at undersøgeren i forhold til antropologen kan drage fordel af, at organisationsmedlemmerne tilhører

samme nationale kultur som undersøgeren, hvilket letter undersøgelsen, fordi forsker og informanter taler samme nationale sprog og har en vis fælles referenceramme, fordi den nationale værtskultur afspejles i mange forhold i organisationskulturen. Så hvor antropologen så at sige skal starte på bar bund ved sine undersøgelser af fremmede kulturer, har undersøgeren af organisationskulturer i egen nationale kultur det forspring, at den nationale kultur er fælles referenceramme, og den afspejles i vid udstrækning i organisationskulturen. Hermed er også indikeret, at undersøgelser af organisationskulturer i andre nationale kulturer end undersøgerens egen vil være mere tidskrævende og tendere mod det samme tidsinterval (1 år), som antropologer traditionelt anvender.

Hvorvidt det, som Rosen (1991) indikerer, er individer som en selv kan dog betvivles, fordi der stadig på trods af samme nationalitet er en organisatorisk virkelighed med et anderledes sprog, normer, værdier m.v., som forskeren skal erhverve kendskab til. Dette er dog en subkultur af den nationale kultur, så forskeren har et fortrin, selv om et ophold i organisationen af en vis varighed stadig anses for nødvendigt for at erhverve kendskab til organisationskulturen.

Ad. 2 Spørgeskemaer

På baggrund af den omtalte basis i de individuelle kognitive kort må undersøgelsen være en totalundersøgelse af organisationens population. Dette er nødvendigt, fordi det må sikres, at det er organisationskulturen og ikke en subkultur, der kommer frem til (den minimale fællesmængde), samtidig med at der findes frem til både organisationskultur og sub-kulturer (de øvrige fællesmængder udover den minimale).

Spørgeskemaer uddeles derfor til samtlige organisationsmedlemmer og indsamles igen under opholdet. Spørgeskemaerne er standardiserede i den enkelte organisation (alle i samme organisation udfylder samme skema), men de kan variere fra organisation til organisation i henhold til organisationernes forskellighed (nogle spørgsmål vil være relevante for nogle organisationer, men ikke for andre). Spørgeskemaet er således uforanderligt i den enkelte organisation, men justerbart i henhold til den undersøgte organisation.

Spørgeskemaet har til hensigt af fremdrage væsentlige træk ved organisationskulturen, uden at skemaet bliver for omfattende og besværligt for informanterne at udfylde og for forskeren at bearbejde. En grundig bearbejdning af et spørgeskema, der skal frembringe generelle træk, ville indebære en overtolkning af data-materialet.

Spørgeskemaet skal være bredt formuleret, så det kan komme vidt omkring i forsøget på at finde frem til generelle træk ved organisationskulturen. Det "grove" billede af kulturen, som spørgeskemaet er i stand til at skitsere, skal så sofistikeret ved de øvrige elementer, der indgår i undersøgelsesmodellen.

Spørgeskemaet bryder med den antropologiske tradition, da spørgeskemaer er meget lidt anvendt i antropologisk feltarbejde, hvilket nok hænger sammen med, at antropologer traditionelt set har studeret illitterære kulturer. Det kan således siges, at anvendelsen af spørgeskemaer i undersøgelsen er en udvidelse af det traditionelle antropologiske feltarbejde, som hænger sammen med såvel det forhold, at forsker og organisationsmedlemmer tilhører samme nationale kultur og taler samme sprog,

som den stærke tradition inden for erhvervsøkonomien for spørgeskemaundersøgelser.

Ad. 3 Semi-strukturerede interviews

Interviewene betragtes som undersøgelsens ryggrad (det skal dog lige fremhæves, at det er en model, hvor triangulering af elementerne skaber et mere finmasket billede af organisationskulturen, end det havde været muligt at frembringe ved uafhængig anvendelse af modellens elementer). I undersøgelsesmodellen sker dette ved en direkte dialog mellem forsker og organisationsmedlemmerne (hvor antropologerne p.g.a. sprogforskelle ofte anvender tolk). Det er netop dialogen, der giver muligheden for at få adgang til organisationsmedlemmernes virkelighed i form af deres individuelle kognitive kort.

Det er i interviewet, at det enkelte organisationsmedlem har mulighed for at formulere sig om sin virkelighed (opfattelse af organisationen) i dialog med forskeren. For at befordre dette må interviewet være fleksibelt, hvilket er baggrunden for, at interviewene er semistrukturerede. Semi-strukturerede interviews er fleksible nok til at give organisationsmedlemmerne mulighed for at udtrykke deres virkelighed, samtidig med at de indeholder en interview-guide, der sikrer, at undersøgeren kommer rundt om de spørgsmål, som anses for centrale. Det fleksible muliggør også, at intervieweren kan følge op på de interessante aspekter, der kan opstå i interviewforløbet.

Det semi-strukturerede interview er at foretrække fremfor det strukturerede (fortrinsvis spørgsmål - svar interview), fordi det giver fleksibilitet og dermed organisationsmedlemmerne muligheden for at udtrykke deres virkelighed.

Denne mulighed er også til stede i ustrukturerede interviews (endda i højere grad end i de semi-strukturerede), men den manglende strukturering af det kan bidrage til, at dele af fællesmængderne forsvinder i forskelligheden. En vis strukturering er således nødvendig, hvor omfattende struktureringen af det semi-strukturerede interview (d.v.s. hvor tæt skal det være på det ustrukturerede) skal være er mindre væsentligt (da det som regel alligevel vil variere fra interview til interview). Det væsentlige er, at der både sikres mulighed for at erhverve kendskab til de individuelle kognitive kort og de fællesmængder, der eksisterer mellem dem i form af subkulturer og den overordnede organisationskultur.

Når undersøgelsens formål er at finde frem til både den overordnede organisationskultur og de subkulturer, den indeholder, må samtlige kognitive kort være basis. Det fordrer en totalundersøgelse, hvor samtlige organisationsmedlemmer interviewes. Det vil i praksis sige, at alle, som ønsker at deltage i undersøgelsen, sikres adgang til dette. Deltagelse må altid være frivillig for det enkelte organisationsmedlem, så hvis enkelte organisationsmedlemmer betakker sig, må undersøgeren respektere dette (dette gælder såvel m.h.t. interview som spørgeskemaer).

Kravet om totalundersøgelse har nogle implikationer for varigheden af opholdet i organisationen. Den omtalte måned er hensigtsmæssig for mindre og mellemstore organisationer (op til ca. 65 ansatte). Større organisationer (over 65 ansatte) vil fordrer ophold af længere varighed, hvis interviewer skal nå interviewene. Og det samtidigt skal sikres, at forskeren ikke interviewer sig ihjel, men også har tid til under-

søgelsesmodellens øvrige elementer. På den baggrund må der indbygges en elastik i opholdets tidsmæssige udstrækning i henhold til organisationens størrelse.

Ad. 4 Aktionsforskning

Aktionsforskning bruges her til at betegne "en dialog mellem forsker og informanter, der muliggør verificering eller forkastelse af ideer." (Darmer, 1992). Denne definition kræver således mere end dialogen, den skal rent faktisk be- eller afkræfte ideer.

Baggrunden for denne definition af aktionsforskning er, at dette element skal adskille sig fra interviewet (dialogen) og muliggøre en testning af forskernes ideer hos organisationsmedlemmerne. En sådan testning er jo netop mulig, når det er organisationsmedlemmernes virkelighed (individuelle kognitive kort), undersøgelsen skal lede frem til.

Aktionsforskningen kan således foregå enten uafhængigt af interviewene (uformelle samtaler med organisationsmedlemmerne), eller den kan indbygges i interviewene. Interviewenes fleksibilitet muliggør jo netop, at forskerens ideer kan indbygges i interviewene for derigennem at blive be- eller afkræftet. Når det betragtes som forsvarligt både etisk og forståelsesmæssigt at indbygge aktionsforskningen i interviewene, hænger det sammen med, at aktionsforskningen alene er baseret på at be- eller afkræfte organisationsmedlemmernes virkelighed, og det er de jo principielt de eneste, der er i stand til.

Aktionsforskning i henhold til ovennævnte definition er indeholdt i den antropologiske tradition for feltarbejde i kraft af antropologernes forsøg på at få be- eller afkræftet betydning

gen af ritualer og ceremonier m.v. Her er der (som ovenfor) tale om betydningen af ceremonien og ritualer m.m. for de undersøgte, og ikke den betydning, antropologen evt. tillægger disse i sin perspektivering af dem.

Den præsenterede undersøgelsesmodel lever således i høj grad op til traditionen i antropologisk feltarbejde og har sågar udvidet denne tradition ved at inddrage spørgeskemaer i det organisationskulturelle feltarbejde.

Konklusion

Artiklens konklusion er, at antropologisk inspirerede modeller har et potentiale for undersøgelser af organisationskulturer, der hidtil ikke er blevet udnyttet. Det bunder nu ikke i uransagelige årsager, men snarere i at kritisk variabel synsvinklen har været - og fortsat er - dominerende, og her synes modeller inspireret af antropologisk feltarbejde i ringe udstrækning at kunne vinde indpas. Hvorimod undersøgelser med udgangspunkt i social konstruktion perspektivet i langt højere grad med fordel kan anvende antropologiske modeller. Artiklen kan ses som en opfordring til både at anvende social konstruktion perspektivet og undersøgelsesmodeller inspireret af antropologisk feltarbejde.

Artiklen maner således til forsigtighed med at "degradere" kulturbegrebet til et simpelt styringsinstrument og står i stedet som fortaler for at anvende kulturbegrebet som en "buffer" til erhvervelse af større indsigt i organisationer og deres adfærd. Modeller til undersøgelse af organisationskulturer inspireret af antropologisk feltarbejde kan om ikke være nøglen - så i det mindste bidrage - til at erhverve denne større indsigt.

En af årsagerne til social konstruktion perspektivets manglende udbredelse er nok, at det multikulturelle og paradoksale, som er en immanent del af dette perspektiv, gør organisationskulturundersøgelser foretaget ud fra dette perspektiv mindre anvendelige - eller snarere uanvendelige - som styringsinstrument. Det skal her erindres, at dette perspektivs formål heller ikke er anvendelighed i direkte forstand, men indsigt, og denne indsigt kan så (indirekte) gøres anvendelig. Anvendeligheden reduceres, fordi organisationskulturer p.g.a. det paradoksale og multikulturelle vil tendere mod at blive ustyrlige.

Resultater af organisationskulturundersøgelser er ikke endegyldige, da organisationskulturer er dynamiske. Resultatet af en organisationskulturundersøgelse bliver et billede af den pågældende organisationskultur på det pågældende tidspunkt. En lignende undersøgelse af samme organisationskultur på et andet tidspunkt kan give et andet resultat, fordi organisationskulturen på grund af den dynamiske karakter har ændret sig.

Det pågældende billede er desuden taget med en bestemt kameravinkel i form af den synsvinkel og teoretiske reference-ramme, undersøgeren anvender. Så to undersøgelser af den samme organisationskultur på samme tidspunkt kan også give forskellige resultater, hvis de foretages med forskellig kameravinkel (d.v.s. ud fra forskellige synsvinkler og teoretiske udgangspunkter). Dette er der intet underligt i, da der skal være konsistens mellem undersøgelsesmodel, det teoretiske udgangspunkt og undersøgelsens resultater (jvf. den tidligere omtale af konsistens og tautologi). Denne forskellighed er til at leve med ud fra et

social konstruktion perspektiv, der søger større indsigt og forståelse, men ikke særlig hensigtsmæssig ud fra kritisk variabel perspektivets ønske om at bruge kulturen som ledelsesværktøj.

Summary

The background of the article is the wide range of studies of existing organisational cultures; its aim is to present an anthropologically inspired alternative

to the current management-oriented approaches to investigations of organisational cultures. The article presents an example of a model which lives up to the anthropological tradition of field studies within the organisational culture examined, and broadens the anthropological tradition by including questionnaires. The article thus proposes an example of a model but does not exemplify it through case studies (it is, however, applied in practice, cf Darmer, 1992).

Litteratur

Darmer, Per, »Et skridt frem og to tilbage - til der hvor vi har været før.« *I. & E.*, 89: 3, s. 131-137, 1989.

Darmer, Per, »Organisationer som kulturer - Organisationskultur i antropologisk perspektiv«. Samfundslitteratur, København, Ph.D.serie 7.92, 1992

Martin, Joanne & Debra Meyerson, »Organizational Cultures and

the Denial, Channeling and Acknowledgement of Ambiguity«, i Pondy et.al. (ed): *Managing Ambiguity and Change*, p. 93-125, 1988.

Rosen, Michael, »Coming to Terms with the Field: Understanding and Doing Organizational Ethnography.« *Journal of Management Studies*, 28: 1, 1991, p. 1-24, 1991.

Schein, Edgar, »Organisationskultur og Ledelse.« Valmuen, København, 1986.

Smircich, Linda, »Concepts of Culture and Organizational Analysis.« *Administrative Science Quarterly*, 28: 3., p. 339-358, 1983.

Van Maanen, John, »Tales of the Field: On Writing Ethnography.« *The University of Chicago Press*, Chicago, 1988.

social konstruktion perspektiv, der søger større indsigt og forståelse, men ikke særlig hensigtsmæssig ud fra kritisk variabel perspektivets ønske om at bruge kulturen som ledelsesværktøj.

Summary

The background of the article is the wide range of studies of existing organisational cultures; its aim is to present an anthropologically inspired alternative

to the current management-oriented approaches to investigations of organisational cultures. The article presents an example of a model which lives up to the anthropological tradition of field studies within the organisational culture examined, and broadens the anthropological tradition by including questionnaires. The article thus proposes an example of a model but does not exemplify it through case studies (it is, however, applied in practice, cf Darmer, 1992).

Litteratur

Darmer, Per, »Et skridt frem og to tilbage - til der hvor vi har været før.« *I. & E.*, 89: 3, s. 131-137, 1989.

Darmer, Per, »Organisationer som kulturer - Organisationskultur i antropologisk perspektiv«. Samfundslitteratur, København, Ph.D.serie 7.92, 1992

Martin, Joanne & Debra Meyerson, »Organizational Cultures and

the Denial, Channeling and Acknowledgement of Ambiguity«, i Pondy et.al. (ed): *Managing Ambiguity and Change*, p. 93-125, 1988.

Rosen, Michael, »Coming to Terms with the Field: Understanding and Doing Organizational Ethnography.« *Journal of Management Studies*, 28: 1, 1991, p. 1-24, 1991.

Schein, Edgar, »Organisationskultur og Ledelse.« Valmuen, København, 1986.

Smircich, Linda, »Concepts of Culture and Organizational Analysis.« *Administrative Science Quarterly*, 28: 3., p. 339-358, 1983.

Van Maanen, John, »Tales of the Field: On Writing Ethnography.« *The University of Chicago Press*, Chicago, 1988.