

DET NY MERINO # 81



FRA MODSÆTNINGER TIL  
INTEGRATION

EMIL LAURBERG MOGENSEN & FLEMMING SMEDEGAARD MARTS 2023

## PRÆSENTATION AF FORFATTEREN



### **Emil Laurberg Mogensen**

Cand.mag. i International Virksomhedskommunikation,  
Syddansk Universitet

Videnskonsulent ved Dansk Skoleidræt



### **Flemming Smedegaard**

Lektor, ph.d., Institut for Sprog og Kommunikation, Syddansk  
Universitet

Studieleder for International Virksomhedskommunikation,  
Syddansk Universitet

Medlem af forskningsgruppen TRILO

**ISSN: 2445 – 6764**

### **Copyright ©**

Artiklen må bruges og genbruges under Creative Commons licens BY-NC-ND, hvilket betyder, at den må gengives og spredes elektronisk eller på anden måde, hvis det sker med klar kildeangivelse og/eller med link tilbage til den pågældende gengivelse.

### **Redaktion:**

Flemming Smedegaard  
& Cecilie Greve Jensen



# Abstract

The field of organizational culture is primarily dominated by two perspectives, functionalism and symbolism. The two perspectives differ in theory and practice, and the perspectives as well as the methods associated with each perspective are often understood and applied by applicants as contradictory ways of analyzing and understanding organizational culture. In this article, we argue that this contradictory viewpoint does not match a situational and dialectical mindset in that it underestimates the nuanced complexity of organizational culture, and alternatively, we propose a dynamic theory on organizational culture, and in extension thereof, a method that seeks to integrate the functionalistic and symbolic perspectives.

The article is divided into four parts. In part one, we discuss the existing dominant literature and propose our argument for a new method, Situational Dialectical Cultural Analysis. In part two, we present the theory in Situational Dialectical Cultural Analysis and various analytical tools. In part three, we discuss when and how the method can be applied in practice and provide examples thereof. In part four, we present our assessment of strengths and weaknesses of the method.

Our main point is that instead of focusing on *either* the collective *or* individual opinion formations, we must integrate the two perspectives and investigate them both simultaneously, as both are equally and reciprocally present in practice. In return, and because each perspective has something to contribute with, the integrated analysis will result in a more situational and dialectical – and useful – cultural analysis.

## Indledning

Organisationskultur dukkede for alvor op fra 1980'erne som et nyt forskningsfelt, der kunne bidrage til at forklare, hvad der sker i organisationer, og hvorfor det kan være så svært at ændre noget i organisationer.

Forskningen i organisationskultur har været domineret af to hovedstrømninger, som oftest benævnes henholdsvis funktionalisme og symbolisme.

Funktionalismen er domineret af en normativt og afgrænset kultursyn og er optaget af at vurdere, hvorvidt kulturen er stærk eller svag. Kultur er noget, organisationer *har* med fokus på den fælles meningsdannelse. Hvis kulturen er stærk, er spørgsmålet, hvordan den kan fastholdes og udvikles, og hvis den er svag, hvordan den kan ændres. En funktionalistisk kulturanalyse er fremtidsorienteret, har brug af analysen som et mål i sig selv, og analysen skal kunne danne direkte hjemmel for aktion i form af organisationsændringer.

Symbolismen har heroverfor et relativt og ikke afgrænset kultursyn og er først og fremmest optaget af at forstå kulturen. Kultur er noget, man *er* med fokus på den individuelle meningsdannelse. Det gør man ved dybdegående at analysere tilgængelige data, hvorved den symbolistiske analyse bliver bagudrettet, diagnosticeringen af kulturen bliver et mål i sig selv, og analysen bliver et redskab til erkendelse.

Den funktionalistiske tilgangs optagethed af udvikling passer godt sammen med formålet med den typiske konsulentrapport, mens symbolismen harmonerer fint med dyderne for den traditionelle akademiske afhandling. Samlet kan funktionalismen og symbolismen karakteriseres som vist i Figur 1.

	<i>Funktionalisme</i>	<i>Symbolisme</i>
Kultursyn	Normativt og afgrænset	Relativt og ikke afgrænset
Meningsdannelse	Fælles meningsdannelse	Individuel meningsdannelse
Analytisk orientering	Fremtidsorienteret	Bagudrettet
Analytisk mål	Brug	Diagnosticering
Analysens funktion	Hjemmel for aktion	Redskab til erkendelse
	<i>Konsulentrapporten</i>	<i>Den akademiske afhandling</i>

Figur 1: Funktionalisme vs. symbolisme

Den funktionalistiske kulturforståelse er altdominerende i praksisverdenen og i professionsorienterede uddannelser, mens man på især humanistiske og samfundsvidenskabelige universitetsuddannelser elsker at kritisere funktionalismens målorientering og hylde symbolismens erkendelsesideal.

I Situationel Dialektisk Videnskabsteori (SDV) er en hovedantagelse, at teori og praksis fordrer hinanden (Dakwar, Lorentzen og Smedegaard 2017: 4ff.) samtidig med, at et mantra i situationelle

dialektiske tilgange er *både – og* frem for *enten – eller* (Dakwar, Lorentzen og Smedegaard 2015). Den skarpe opdeling mellem funktionalisme og symbolisme, hvor kultur er noget, man enten *har* eller *er*, og hvor der er fokus på enten den kollektive eller individuelle meningsdannelse, er dermed ikke forenelig med en situationel dialektisk forståelse.

Vi vil derfor i denne artikel præsentere en *Situationel Dialektisk Kulturanalyse* (herefter forkortet SDK), hvor vi vil argumentere for, at man *gør* kultur, at der er brug for at undersøge både den kollektive og den individuelle meningsdannelse, og at både funktionalismen og symbolismen har noget at bidrage med – både til universitetsverdenen og til praksisverdenen. Til at integrere de to perspektiver, introducerer vi i artiklen begrebet *fusionskraft*, som er den kraft, fusionen af de to perspektiver besidder.

Artiklen er opbygget i fire dele:

**Del 1** er en diskussion af organisationskulturteoriens to hovedtraditioner funktionalisme og symbolisme samt vores argumentation for, hvordan en situationel og dialektisk tilgang kan bidrage til at udnytte det bedste fra ellers modstridende teorier.

**Del 2** er en præsentation af vores teori om SDK, herunder introduktion af forskellige analytiske begreber.

**Del 3** er en præsentation af, hvordan SDK kan anvendes i praksis.

**Del 4** rummer en opsamling på den forklaringskraft, der er i SDK.

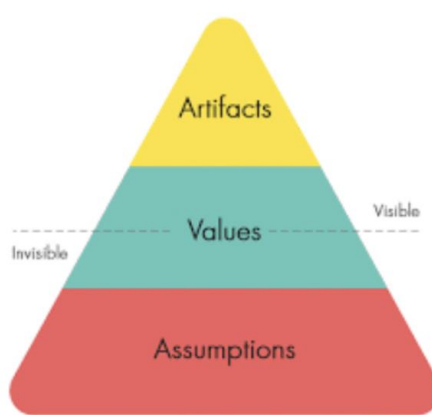
## Del 1: Det bedste af to verdener

Siden 1980'erne har ledelsesforskere været interesseret i organisationskultur som et ledelsesredskab til at skabe robuste kulturer og med formålet at skabe organisationer, der er mere effektive og succesfulde (fx Schein 1985; Deal & Kennedy 1982). Denne forståelse af organisationskultur har sine rødder i funktionalismen, der forstår organisationer som kollektiver af mennesker, der søger overlevelse gennem varetagelse af nødvendige funktioner (Schultz 2006: 19).

Den mest indflydelsesrig ledelses- og organisationskulturteoretiker inden for funktionalismen er Edgar H. Schein, der i sin bog *Organizational Culture and Leadership* (1985) præsenterer et konceptuelt framework til at analysere kulturen i organisationer, og med formålet at udvikle organisationen. Schein's framework er udviklet som et ledelsesredskab, hvor kulturen kan ændres oppe fra og ned. Schein definerer kultur som:

”Et mønster af fælles grundlæggende antagelser, som gruppen lærte sig mens den løste sine problemer gennem ekstern tilpasning og intern integration, og som har fungeret godt nok til at blive betragtet som gyldige, og derfor læres videre til nye gruppemedlemmer som den korrekte måde at opfatte, tænke og føle på i relation til disse problemer” (Schein 1985).

I Scheins kulturdefinition eksisterer kultur på tre niveauer. På overfladeniveauet af kulturen er artefakter, der er synlige, håndgribelige og hørbare resultater af aktiviteter, der har sin eksistens i værdier og antagelser. Skueværdier er sociale principper, filosofier, mål og standarder, der anses for at have en iboende værdi. Kernen af kulturen, den dybe kultur, er de grundlæggende antagelser, som er værdier om virkeligheden og den menneskelige natur, som vi tager for givet (Hatch 1993: 659).



Figur 2: Edgar Scheins kulturmodel

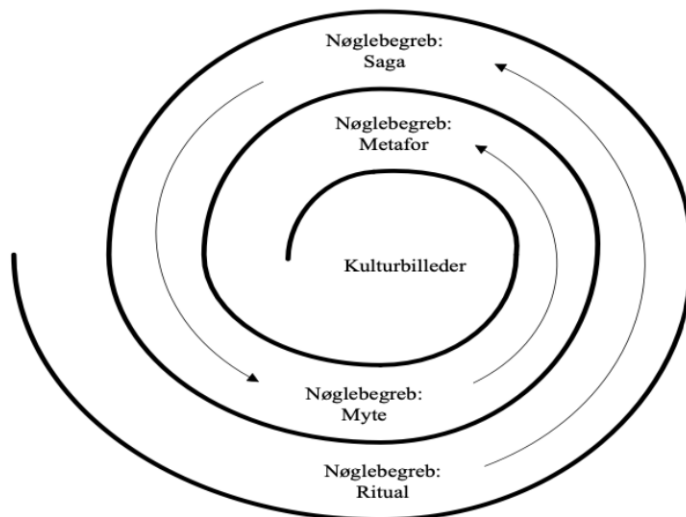
Efterhånden som organisationskulturfeltet blev etableret, har mange forskere anvendt idéer direkte fra Schein (fx Pedersen 1991; Pedersen & Sørensen 1989; Phillips 1990). Scheins kulturforståelse møder også kritik af forskere, fordi Schein i sin kulturforståelse ikke tager højde for subkulturer (fx Barley 1983; Gregory 1983; Louis 1983; Riley 1983; Van Maanen & Barley 1985; Young 1989 iflg. Hatch 1993) samt af forskere, der forstår organisationskultur ud fra en symbolistisk-fortolkende linse og argumenterer for, at fokus burde være på at analysere symboler og symbolsk adfærd i organisationer (fx Alvesson 1987; Alvesson & Berg 1992; Eisenberg & Riley 1988; Kreiner 1989; Pettigrew 1979; Putnam 1983; Rosen 1985; Smircich 1983; Smircich & Morgan 1983; Turner 1986; Wilkins 1978 iflg. Hatch 1993).

Symbolismen udspringer i høj grad fra universiteter og af teoretikere med kultur som kernefaglighed. Her anvendes kultur som perspektiv til at forstå de associative mønstre, som individer skaber i forholdet til, hvordan de fortolker et bestemt fænomen (Schultz 2006: 69-70). Symbolismens organisationsforståelse er, at organisationer er et menneskeligt system, der udtrykker komplekse mønstre af symbolske handlinger (ibid.: 19). En kendt dansk symbolistisk kulturteoretiker, Majken Schultz, definerer kultur som:

## Fra modsætninger til integration

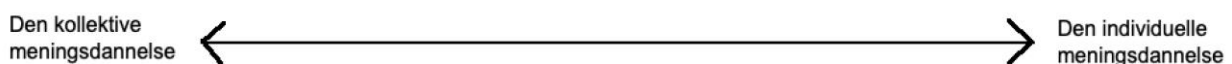
”Kultur er et netværk af lokal mening og betydning, imellem organisationsmedlemmerne, som kan danne forskellige mønstre i form af verdensbilleder og etos. Disse mønstre udvikles og vedligeholdes særligt igennem myter, organisatoriske sagaer og ritualer. Organisationskultur er organisationsmedlemmernes socialt skabte og meningsfulde virkelighed(er), der sammenfatter organisationens særlige levemåde” (ibid.: 75-78).

I Schultz’ kulturdefinition opererer man med tre symboltyper: (1) Fysiske symboler er ting, der står for noget andet end sig selv, fx arkitektur, indretning, påklædning og annoncer, (2) Handlingssymboler er handlinger i organisationen, som tillægges en betydning udover deres instrumentelle indhold, fx ceremonier og ritualer, og (3) Verbale symboler er sprogformer med symbolsk indhold, fx myter, sagaer, historier, metaforer og talemåder. Symbolerne danner en associationskæde, som man anvender til at analysere verdensbilledet, som beskriver, hvordan verden er, samt etos, som beskriver, hvordan verden bør være (ibid.: 78).



Figur 3: Majken Schultz’ spiralmodel

Funktionalismen og symbolismen kan imidlertid opfattes som et forsøg på at konkretisere forskellen imellem kultur som en variabel og som en metafor (Schultz 2006: 22). Funktionalismen undersøger den meningsdannelse, som eksisterer i kollektiver af mennesker og ud fra et ledelsesperspektiv, hvorimod symbolismen studerer den individuelle meningsdannelse og ud fra et medlemsperspektiv. En visuel illustration af forskellen præsenteres i kontinuet nedenfor.



Figur 4: Funktionalisme vs. symbolisme

I et forsøg på at bringe de to perspektiver sammen, der traditionelt har været adskilt i organisationskulturteorien, og som forskere har tegnet klare linjer imellem (fx Burrell & Morgan 1979) – præsenterer Mary Jo Hatch (1993) en *Cultural Dynamics* model, der kobler Scheins kulturforståelse sammen med idéer fra det symbolistisk-fortolkende perspektiv (Hatch 1993: 658). Hatch støder på kritik fra forskere, der vil høre om processerne i modellen sker i individer eller i kollektivet, hvorved Hatch svarer, at hun ikke forsøger at integrere de to perspektiver, men i stedet: ”I connect, bridge and associate them” (ibid.: 683).

Ud fra vores situationelle dialektiske forståelse sker meningsdannelse derimod samtidig både i individer og kollektiver. Vi danner hver især vores egne meninger og skaber vores egne værdier, men vi gør det ikke i et tomrum, men i interaktion med andre mennesker. Vi har både egne meninger og meninger, vi helt eller delvis deler med de forskellige kollektiver, vi indgår i, og i de fleste tilfælde får vi til det at hænge meningsfuldt sammen uden de store modsætninger. At se individ – kollektiv som en modsætning, når vi taler om kultur, er ikke en nyttig tilgang, som reelt afspejler, hvad der sker.

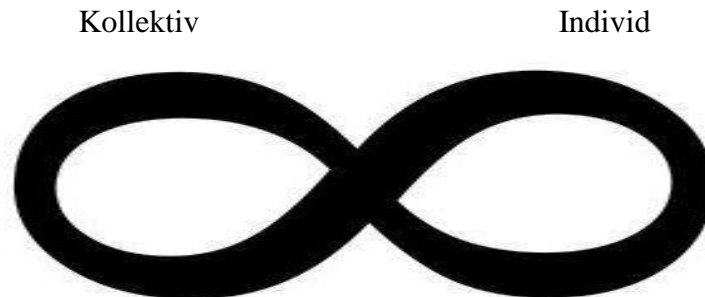
Vi vil argumentere for, at organisationskultur skal ses endnu mere dynamisk, end de dominerende organisationskulturteorier hidtil har antaget. Det giver mening at integrere funktionalismen og symbolismen, idet både den kollektive og den individuelle meningsdannelse er vigtige og sker samtidig. I stedet for at forstå organisationskultur som statisk og som ”enten – eller” i forhold til, om vi enten danner mening i grupper, eller om vi har vore egne individuelle meningsdannelser, vil vi argumentere for, at organisationskultur er ”både – og”, fordi vi som mennesker har vores egne meningsdannelser, men på samme tid kan være stærkt påvirkede af de kollektiver, vi indgår i. Vi påvirkes af de kollektiver, vi indgår i, men er gennem vores interaktioner også med til at påvirke disse kollektiver. Virkningen er hele tiden gensidig og kompleks.

Et kollektiv er i sig selv en integration af individuelle meningsdannelser, men er noget andet end summen af disse meningsdannelser, idet en kollektiv meningsdannelse er et resultat af, hvad organisationsteoretikeren Ralph Stacey benævner *hensigternes vekselvirkning* (Stacey 2011). Mennesker har hensigter, træffer valg, formulerer planer osv. Alle andre formulerer også planer – og derfor bliver resultatet af menneskelige møder ifølge Stacey ofte et resultat, som ingen havde forudset. Vi fører som mennesker en social kontrol med hinanden og indskrænker hinanden, men giver også muligheder til hinanden. Hensigternes vekselvirkning er resultater af menneskelige møder. En vigtig pointe hos Stacey er, at ingen – heller ikke ledere – for alvor kan styre hensigternes vekselvirkning i længere perioder.

En integrationsforståelse af organisationskultur trodser den traditionelle forståelse af funktionalismen og symbolismen som værende to modpoler i et kontinuum. Med henblik på visuelt at illustrere integrationen af perspektiverne, introducerer vi begrebet *fusionskraft* – dén kraft, som fusionen af funktionalismen og symbolismen har, og vi illustrerer gennem uendelighedstegnet i modellen nedenfor,



at der ikke er tale om to dele i metoden, men om, at funktionalismen og symbolismen er vævet sammen til én samlet enhed.



Figur 5: Fusionskraft i organisationsperspektiver

I en situationel dialektisk forståelse har alle teorier og metoder både styrker og begrænsninger og har alle en større eller mindre forklaringskraft, som kan bidrage til vores samlede forståelse af verden på et bestemt tidspunkt (Dakwar, Lorentzen & Smedegaard 2017: 30). Dette gælder også for funktionalismen og symbolismen. Begge har en forklaringskraft.

Implikationen er i praksis, at man anvender *fusionskraften* mellem funktionalismen og symbolismen til at analysere organisationers kultur. Det er altså et krav i SDK, at fusionskraften indgår i kulturanalysen. Hertil bør man anvende fusionskraften afhængigt af kulturanalysens udgangspunkt og formål, herunder hvilken situation man befinder sig i.

I næste del uddyber vi vores situationelle dialektiske kulturforståelse på baggrund af de ni videnskabssteoretiske antagelser i SDV (Dakwar, Lorentzen & Smedegaard 2017).

## Del 2: Situationel Dialektisk Kulturanalyse i teorien

Hver af de ni antagelser i SDV har sat sig specifikke spor i vores kulturforståelse. Vi viser først en oversigt over antagelserne med angivelse af de emner og analysebegreber i SDK, der særligt relaterer sig til de enkelte antagelser. Derefter uddyber vi hver enkelt antagelse med tilhørende emner og begreber. Vi gør opmærksom på, at strukturen i kulturforståelsen ikke bør forstås som fast, idet antagelserne i SDV overlapper og forstærker hinanden. I stedet bør strukturen forstås som en måde at systematisere kulturforståelsen på og med formålet at beskue organisationskultur gennem situationelle dialektiske briller.

- Antagelse 1: Teori og praksis fordrer hinanden: *Genrer i kulturanalysen og den præanalytiske læsning.*

- Antagelse 2: Del og helhed hænger sammen: *Fusionskraft*.
- Antagelse 3: Forbundne sagsforhold påvirker gensidigt hinanden: *Kulturdefinition og diskursbegrebets rolle i kulturforståelsen*.
- Antagelse 4: Fortid, nutid og fremtid hænger sammen: *Tidsspektre*.
- Antagelse 5: Her, nærhed og fjernhed hænger sammen: *Rumperspektiver*.
- Antagelse 6: Kendsgerninger og værdier er to alen af samme stykke: *Praktisk erfaring som præanalytisk analyseredskab*.
- Antagelse 7: Dialektiske modsætninger har ikke noget slutpunkt: *Integration-fragmentation-kontinuet*.
- Antagelse 8: Tilfældighed og forudsigelighed eksisterer side om side: *Man "gør" kultur & uforudsigelighed og forudsigelighed i forandringer*.
- Antagelse 9: SDV er multiperspektivisk: *Den gode fortælling*.

### Antagelse 1: Teori og praksis fordrer hinanden

Første antagelse handler om, at teoretisk viden og selve mødet med praksis ikke kan adskilles, da hverken teori eller praksis har fortrinsret, men er ligeværdige og fordrer hinanden (Dakwar, Lorentzen og Smedegaard 2017: 4). Denne erkendelse af, at perspektiverne er nyttige på hver deres måde, gør det muligt at arbejde i yderpunkterne af kontinuet mellem teori og praksis, såvel som ved en bevægelse mellem dem. Kontinuet illustreres gennem figuren nedenfor, hvor man bevæger sig mellem teori og praksis.



Figur 6: Teori og praksis fordrer hinanden

Forskningsgruppen TRILO (Team Research in Innovation, Leadership and Organisation), i hvilket regi de situationelle dialektiske tilgange udvikles, er et eksempel på, hvordan dialektiske modsætninger mødes og beriger hinanden, idet forskningsgruppen både består af forskere, studerende, videnskabelige assistenter, ph.d.-studerende samt praktikere uden for universitetsmurene. I TRILO diskuteres både ny teori samt relevante problemstillinger i praksis, og i diskussionerne – afhængigt af den

## Fra modsætninger til integration

konkrete situation – bevæger vi os mellem teori og praksis, hvilket har vist sig at være yderst frugtbart i en løsningsorienteret kontekst.

Denne situationelle dialektiske forståelse af teori og praksis afspejles også i en kulturanalyse. Hvis kulturen i en organisation undersøges, er det ofte i relation til et problem i praksis. Her er det som kulturanalytiker særligt nyttigt at reflektere over kulturanalysens funktionelle udgangspunkt – altså formålet med kulturanalysen – samt anvende relevant teori, således at løsningen af problemet tilgås med den mest nyttige teoretiske viden.

Funktionalistisk kulturteori er i høj grad udarbejdet af organisationsteoretikere, som også arbejder med kultur i praksis, fx som organisationskonsulenter, og som har haft en praktisk interesse i og viden om organisationer og har overført denne viden om kultur til dette felt. En stor del af Scheins inspiration til sin kulturanalysemodel stammer netop fra hans arbejde som organisationskonsulent. I funktionalismen er analysen derfor hjemmel for konkret organisationsudvikling, og man kan derfor argumentere for, at funktionalismen som perspektiv er særligt praksisorienteret. Det er derfor heller ikke sært, at mange organisationskonsulenter har en forkærlighed for den funktionalistiske tilgang.

Symbolistisk kulturteori stammer derimod i højere grad fra universiteter og fra teoretikere med kultur som kernefaglighed. Ud fra dette perspektiv kan det betragtes som nærmest vulgært at overføre den kreative, fantasifulde tilgang til at forstå mennesker til en sammenhæng, hvor kultur betragtes som et direkte ledelsesredskab. I symbolismen er den analytiske orientering målrettet fortiden og kultursynet er relativt, fordi man ønsker at diagnosticere det kulturelle paradigme rettere end at anvende det som redskab til at skabe en handling i praksis. Kulturanalysens funktion – fundet i diagnosticeringen – er her et redskab til erkendelse om diverse fænomener. Et eksempel herpå er Majken Schultz' spiralmodel, hvor der fokuseres på erkendelsen frem for på handlingen. Som følge heraf er den symbolistiske tilgang også mest udbredt på universiteterne.

Forskellen på funktionalismen og symbolismen er som nævnt i indledningen til denne artikel illustreret godt af genreforskellen på konsulentrapporten og den akademiske afhandling. Det er en genreforskel, som det er vigtigt at forholde sig til i SDK, idet SDK er optaget af integrationen af de to genrer. Som kulturanalytiker arbejder man situationelt imellem konsulentgenren og den akademiske genre i et kontinuum, som opstillet nedenfor.



Figur 7: Genrer i kulturanalysen

I SDK er ingen af de to genrer bedre end den anden. De er hver især nyttige til at vise noget forskelligt. Man bør derfor i særlig høj grad tage udgangspunkt i den konkrete situation, man står i, når man reflekterer over kulturanalysens funktionelle udgangspunkt.

Med henblik på systematisk at afgrænse den relevante teori, præsenterer vi i SDK et indledende analyseredskab, nemlig *den præanalytiske læsning*. Med inspiration fra Gareth Morgans diagnostiserende læsning og kritiske evaluering (Morgan 2006), udarbejder man i den præanalytiske læsning en strategisk planlægning af kulturanalysen, der har til formål at hjælpe kulturanalytikeren med at integrere perspektiverne gennem en *fusionskraft* (fusionskraft beskrives nærmere under antagelse 2).

*Den præanalytiske læsning* er opdelt i tre vekselvirkende niveauer, henholdsvis:

1. Formålsbestemmelse
2. Rum- og tidsperspektiv og
3. Fortællingspotentiale.

Den situationelle del af læsningen kommer til udtryk ved, at der altid vil være et analytisk formål med kulturanalysen. Den dialektiske del kommer til udtryk gennem dialektiske analysemetoder, der hører til henholdsvis funktionalismen og symbolismen, som er et krav, at man fusionerer i metoden. En visuel illustration af *den præanalytisk læsning* ses nedenfor.



Figur 8: Den præanalytiske læsning

Nedenfor præsenteres en tabel og i denne tabel en række guidende spørgsmål, som man kan anvende som referencepunkt til niveauerne. Niveauerne uddybes løbende i tabellen. Læsningen er både dynamisk, idet man som kulturanalytiker kan prioritere enkelte niveauer over andre, og cirkulær, idet man efterhånden som man bliver klogere på kulturen, med fordel kan vende tilbage til læsningen, hvorefter man kan udarbejde en ny læsning, eller blot rette i tabellen.

<b>Niveau 1: Formålsbestemmelse</b>	
Under første niveau, formålsbestemmelse, bør man reflektere over, hvorfor kulturanalysen overhovedet finder sted, hvem der kræver eller ønsker kulturanalysen, hvilken sag der ønskes belyst, og hvad det umiddelbare problem er, som forårsager, at man undersøger kulturen.	
<b>Krævet/pålægget</b>	Hvem kræver/ønsker kulturanalysen?

## Fra modsætninger til integration

<b>Sagen/problematikken</b>	Hvilken sag har de – og hvad er det umiddelbare problem, som er årsag til sagen?
<b>Formodede normer</b>	Hvilke normer formodes det, at der eksisterer i organisationen, som modvirker og/eller medvirker til sagen/problematikken?
<b>Data</b>	Hvilke data har vi på nuværende tidspunkt – eller har mulighed for at skaffe?  Udgangspunktet for den valgte metodik udgøres af de data, man har til rådighed, idet teori i SDK blot ses som en systematisering af en stor mængde data.
<b>Niveau 2: Rum- og tidsperspektiv</b>	
Under andet niveau – og eftersom man er blevet klogere på formålsbestemmelsen af kulturen – bør man nu reflektere over de mange dialektiske angrebsmuligheder, som man kan tage i kulturanalysen. Formålet med niveauet er at få kulturanalytikeren til at reflektere over de mange måder, som funktionalismen og symbolismen kan fusioneres på.	
<b>Fysiske rum</b>	Hvordan afgrænses den undersøgte kultur?
<b>Mentale rum/genre</b>	Hvilke analysemetoder vil i særdeleshed være nyttige til at belyse sagen/problematikken?
<b>Sociale rum</b>	Hvilke sammenhænge og uoverensstemmelser forventes det, at der er i meningsdannelserne?
<b>Fusionskraft</b>	Hvordan forventer vi at kunne fusionere funktionalismen og symbolismen?
<b>Holistiske metoder</b>	Hvilke analysemetoder/ fortællinger kan suppleres med tidsspektre, rumperspektiver og integration-fragmentation-kontinuet?
<b>Niveau 3: Fortællingspotentiale</b>	
Tredje og sidste niveau er en kortlægning af det forventede slutprodukt af kulturanalysen, <i>den gode fortælling</i> , som man har i sinde at skabe om kulturen. Dette er muligt, fordi der nu i forløbet bør være udarbejdet en situationel formålsbestemmelse og truffet de mest nyttige metodevalg.	

I den dialektiske ånd bør man vurdere, om man kunne have anvendt alternative analysemetoder, herunder delelementer i analysemetoderne, som del af fusionskraften, og de konsekvenser, det havde haft for fortællingspotentialt.	
<b>Den gode fortælling</b>	Hvilken fortælling om kulturen forventer vi at kunne skabe, som medlemmerne af kulturen ville kunne genkende og have svært ved at stille sig uenig i?
<b>Dialektikken</b>	Hvilke andre mentale rum kunne vi have anvendt som del af fusionskraften, og hvilke konsekvenser havde det haft for fortællingspotentialt?

Tabel 1: Den præanalytiske læsning

Den præanalytiske læsning kan være tidskrævende – alt afhængigt af størrelsen på sagen samt tiden, man har til rådighed. Læsningen er et redskab, der – hvis anvendt hensigtsmæssigt – vil have store konsekvenser for de fortællinger om kulturen, som man skaber. Indholdet i tabellen uddybes løbende i de resterende antagelser, og et praktisk eksempel på den præanalytiske læsning kan findes i tredje del af artiklen.

## Antagelse 2: Del og helhed hænger sammen

Dakwar, Lorentzen & Smedegaard (2017) argumenterer under denne antagelse for, at det ikke er et spørgsmål om del eller helhed, men et spørgsmål om ”både - og” (Dakwar, Lorentzen & Smedegaard 2017: 10). Denne antagelse har haft en altafgørende rolle i udviklingen af kulturforståelsen, idet den dels tydeliggør organisationskulturteorien som værende statisk rettere end dynamisk, dels muliggør den integrationen af perspektiverne gennem *fusionskraften*.

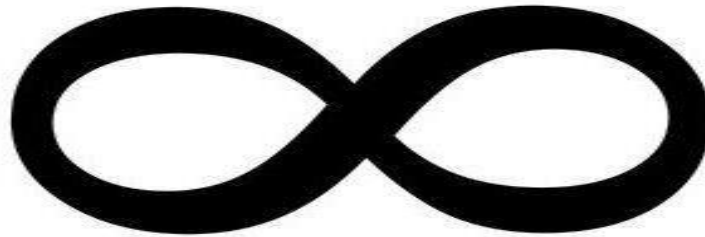
Inden for organisationskulturdebatten eksisterer der en mangfoldighed, som ikke gør det muligt at tale om et normalvidenskabeligt begreb for organisationskultur. Mangfoldigheden i kulturdebatten skaber en situation, hvor forskellige teoretiske kulturopfattelser konkurrerer om at have ”den rigtige” forståelse af organisationskultur, hvilket medfører, at det er meningsløst at vælge én opfattelse af kultur, fordi den vil søge sin egen bekræftelse og hermed risikere at afvise mulige alternativer (Schultz 2006: 22).

I SDK skal man udarbejde kulturanalysen på grundlag af formålet, og dette vil indebære en vægtning af enten det funktionalistiske eller symbolistiske perspektiv. Vi vil dog argumentere for, at fordi begge meningsdannelser sker samtidig med hinanden, så bør begge perspektiver indgå i kulturanalysen uafhængigt af, hvordan man vælger at vægte sine perspektiver. Med afsæt i ”både – og”-tilgangen

fusioneres funktionalismen og symbolismen derfor sammen til én samlet enhed, hvor funktionalismen med fokus på den kollektive meningsdannelse og symbolismen med fokus på den individuelle meningsdannelse ses som to sider af samme sag – illustreret visuelt gennem uendelighedstegnet i figuren nedenfor.

Funktionalisme  
Meningsdannelser i kollektiver

Symbolisme  
Meningsdannelser hos individer



Figur 9: Fusionskraft i organisationskulturperspektiver

Spørgsmålet er ikke, hvorvidt vi danner mening i grupper af mennesker (kollektivet), eller om vi danner vores egne meninger (individet). Vi gør begge dele. Spørgsmålet er heller ikke, om vi danner kollektive eller individuelle meninger først eller sidst. Vi gør begge dele samtidig og integreret med hinanden. I traditionelle kulturanalyser er de to typer af meningsdannelser adskilte, og ofte præsenteres vi kun for den ene side af sagen i form af enten en funktionalistisk eller en symbolistisk analyse. Det betyder, at de teoretisk betingede analyser kun afspejler dele af den virkelighed, som analysen foregiver at behandle. I SDK fordrer teori og praksis hinanden. En SDK-analyse skal så godt som muligt afspejle den virkelighed, som undersøges. Analysen skal derfor tage højde for den samtidige både kollektive og individuelle meningsdannelse. Det funktionalistiske fokus på meningsdannelser i kollektiver og det symbolistiske fokus på meningsdannelse hos individer skal integreres. Denne integration har vi valgt at benævne med begrebet *fusionskraft*.

Begrebet *fusionskraft* skal vise, hvordan funktionalismen og symbolismen kan fusioneres til en kraft, der som konsekvens vil berige os med en mere situationel dialektisk – og praktisk nyttig – kulturanalyse af den organisation, som man analyserer. Man bør som kulturanalytiker derfor tænke *fusionskraften* ind i alle analysens fortællinger.

Et eksempel på *fusionskraften* er fusionen mellem analyseelementer i Edgar Scheins kulturmodel og Majken Schultz' spiralmodel. Man kan eksempelvis analysere Edgar Scheins artefakter som symboler gennem Majken Schultz' spiralmodel. Her bør man dog være opmærksom på, at ikke alle artefakter er symboler. Et andet eksempel er, at man gennem Edgar Scheins grundlæggende antagelser kan tydeliggøre diverse medlemsgruppers symbolske tolkning af et fænomen, som man er kommet frem til gennem Majken Schultz' spiralmodel.

I indeværende afsnit uddybes *fusionskraften* mellem funktionalismen og symbolismen ikke yderligere. I stedet gøres dette i tredje del af artiklen om anvendelsen af metoden i praksis.

### **Antagelse 3: Forbundne sagsforhold påvirker gensidigt hinanden**

Dakwar, Lorentzen & Smedegaard (2017) argumenterer under denne antagelse for, at sagsforhold er forbundne og gensidigt påvirker hinanden over tid. Med andre ord findes der ikke en direkte årsagsvirkningssammenhæng (Dakwar, Lorentzen & Smedegaard 2017: 13-14).

Organisationskulturdebatten er det gode eksempel på, at kultur er yderst komplekst, og at kultur har mange forbundne sagsforhold, der påvirker hinanden gensidigt. Kultur er eksempelvis både variabler og metaforer. Kultur er både noget, man *har*, og noget, man *er*. Kultur er både artefakter, skueværdier og grundlæggende antagelser, og kultur er samtidig også er både fysiske symboler, handlingssymboler og verbale symboler.

I et forsøg på at afgrænse og konkretisere, hvad kultur er, vil vi argumentere for, at *kultur er en socialisering*, der iflg. Frønæs (1994) er ”den proces, der former og danner individet, og som medfører en udvikling af de kompetencer, der skal til for at kunne mestre det nære samfund, som individet er en del af” (Frønæs 1994).

Socialiseringen defineres nedenfor gennem en situationel dialektisk kulturdefinition, der uddybes i de ni antagelser.

Kultur er socialiseringsprocesser, der kommer til udtryk og opretholdes gennem bevidste og ubevidste kollektive og individuelle handlemåder og tænkemåder for en gruppe af mennesker (meningsdannelser i diskursfællesskaber), der på baggrund af deltagelse i en organisation integrerer og fragmenterer sig lineært og cirkulært i organisationen enten ved at tilegne sig den dominerende diskurs om en sag eller ved at stille sig i opposition til den.

Denne kulturdefinition bygger på en række karakteristika ved kultur:

1. Individets socialisering i en kultur eksisterer allerede forinden medlemskab af kulturen og på baggrund af egen tolkning af erfarede diskurser samt forventninger om kulturen og dens fysiske placering, jf. antagelse 4 og 5 i SDV.
2. Kulturer og subkulturer er afgrænsede diskursfællesskaber, altså grupper af mennesker, der kan have alt fra 2 mennesker til millioner af mennesker. Kollektivet er det afgrænsede diskursfællesskab.

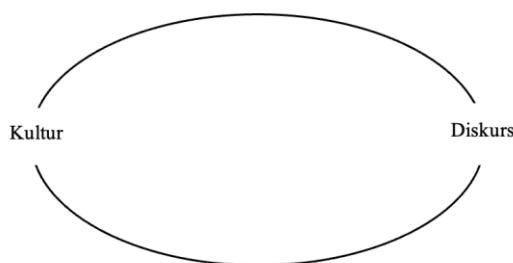


## Fra modsætninger til integration

3. Kulturer og subkulturer eksisterer side om side og har mulighed for at opstå på baggrund af uoverensstemmelser om sager, diskurser og øvrige kontekstuelle forhold, fx interpersonelle relationer, disharmoni i individuelle og kollektive værdier og antagelser, nye erfaringer og anderledes prioriteringer, socialøkonomisk kapital og fysisk placering.
4. Kultur er en situationelt betinget socialiseringsproces, hvilket betyder, at en bestemt kultur er et resultat af møder mellem specifikke mennesker, steder, tider, diskurser, adfærd/meningsdannelser samt øvrige kontekstuelle sagsforbehold, jf. antagelse 4 og 5 i SDV.
5. Individuer danner meninger og udtrykker adfærd om sager og vil integrere og fragmentere sig i socialiseringen på baggrund af, om disse harmonerer eller dissonerer med den dominerende diskurs om selv samme sag.
6. Socialiseringsprocessen er yderst dynamisk, idet individer udvikler sig, og individuelle og kollektive diskurser om sager ændrer sig.
7. Kultur er et menneskeligt udtryk for individer med forskellige livserfaringer, værdier og dagsordener, der mødes med et individuelt og/eller kollektivt formål, som kan medføre konflikter, såfremt disse clasher.

Flere teoretikere (bl.a. Andersen og Smedegaard 2005 og Helle Petersen 2014) argumenterer for, at sproglige analyser er kulturanalyser, hvorfor diskurs har en betydningsfuld rolle i kulturforståelsen. Idet SDK er en kulturanalyse, analyseres diskurser ikke nødvendigvis i metoden, men man kan vælge at inddrage diskurs i analysen, såfremt man vurderer det nyttigt for forståelsen af den undersøgte kultur.

Kultur både påvirker og bliver påvirket af diskurs. Vi forstår dog kultur bredere end diskurs, eksempelvis fordi man ikke nødvendigvis anvender en diskurs om en usynlig grundlæggende antagelse. Figuren nedenfor illustrerer, at kultur og diskurs fordrer hinanden.



Figur 10: Kultur og diskurs fordrer hinanden

I SDK anerkendes subkulturer, idet kultur og subkultur vil have en diskurs i forhold til enhver *sag* – altså forhold, som relaterer sig til kulturen, fx kultur i forhold til fysisk aktivitet i arbejdstiden, spisekultur, mødekultur osv.

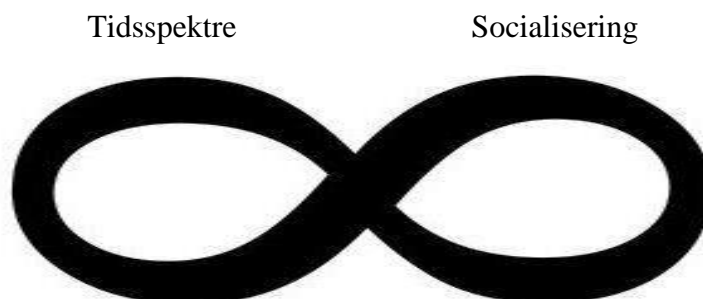
Et samfundsrelevant eksempel er corona-pandemien, hvor en dominerende diskurs handlede om samfundssind, medmenneskelighed og hensyntagen til andre mennesker, især ældre og svagelige. De grupper, der ikke mente, at coronaen overhovedet eksisterede eller mente, at politikkerne overreagerede, havde andre og modsatrettede diskurser. Den dominerende diskurs vil derfor altid relatere sig til en gruppe af mennesker – eller et definerbart diskursfællesskab – og en eller flere modstridende diskurser om samme sag.

Mennesker i diskursfællesskabet vil integrere eller fragmentere sig i kulturen afhængigt af, om den diskurs, de anvender harmonerer eller dissonerer med den dominerende diskurs. Dette paradoks er vekselvirkende, idet mennesket, diskurserne, sagerne og diskursfællesskaberne er i konstant udvikling gennem den løbende socialisering i organisationen. Paradokset er tildelt betegnelsen *integration-fragmentation-kontinuet* og uddybes under antagelse 7.

Idet kultur er kompleks og indeholder mange forbundne sagsforhold, der gensidigt påvirker kultur, bør man i SDK nøje reflektere over den konkrete situation, man står i og anvende situationen som udgangspunkt for afgrænsningen af kulturalysen. Dette bliver kulturalytikeren hjulpet på vej med i *den præanalytiske læsning*.

#### **Antagelse 4: Fortid, nutid og fremtid hænger sammen**

I denne antagelse argumenterer Dakwar, Lorentzen & Smedegaard (2017) for, at fortid, nutid og fremtid hænger sammen. Her menes, at mennesker forstår fortiden i nutiden og påvirker fremtiden i nutiden med viden fra fortiden, fremtiden og nutiden (ibid.: 17-18). Denne forståelse af tidsspektre anvendes i SDK til at påpege, at socialiseringen altid vil udfolde sig på et tidsspektrum og uden et endeligt slutpunkt, illustreret i figuren nedenfor.



Figur 11: Tidsspektre og socialisering hænger sammen

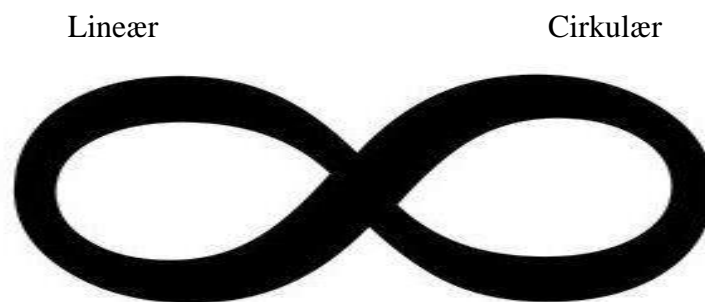
## Fra modsætninger til integration

I fortiden, inden medlemmet indgik i kulturen, vil medlemmet have forventninger og interesser forbundet med kulturen, som medlemmet har på baggrund af erfarede diskurser i forskellige diskursfællesskaber. Eksempelvis vil man i overgangen fra gymnasium til universitet siden folkeskolen have hørt af forældre, venner, lærere og helt fremmede, hvordan livet er på universitetet.

Forventningerne fra fortiden vil være forskellige fra hinanden, fordi mennesker kommer fra vidt forskellige socioøkonomiske baggrunde og er et produkt af forskellige dialektiske omverdener, hvorfor forskellige individer vil afkode enhver diskurs på forskellig vis. Eksempelvis kan to personer i gymnasiet være del af samme diskursfællesskab og have hørt samme diskurs om universitetet fra undervisere, men have to forskellige meninger – der endvidere kontinuerligt i socialiseringen på gymnasiet – og på universitetet – kan ændre sig.

I SDK handler det om medlemmernes forståelse af *tid* – ikke hvad der er sket. Her drager vi inspiration fra Ralph Staceys tankegang (fx Stacey 2011), der antager, at tid er subjektiv. Mennesker har deres egne interesser og dagsordener, der i samspil med forventninger både præges af hinanden og udvikler sig i løbet af socialiseringen, idet ens forståelse af fænomener ændrer sig, eftersom man bevæger sig på tidsspektrene. Eksempler på dette er politisk orientering, mening om undervisningsform, egne ambitioner osv.

Socialiseringen er derfor både lineær og cirkulær. Den vil for de fleste medlemmer starte med at være lineær, fordi det forventes, at det nye medlem vil tilpasse sig den dominerende diskurs om diverse sager i kulturen, men oftest vil socialiseringen ende med at være cirkulær, idet medlemmet hele tiden skaber nye relationer og udvikler nye dagsordener og interesser. Dette kan eksempelvis ske, hvis man skifter studium på universitetet, eller hvis et fag eller en underviser i særlig grad engagerer en.



Figur 12: Socialiseringen er både lineær og cirkulær.

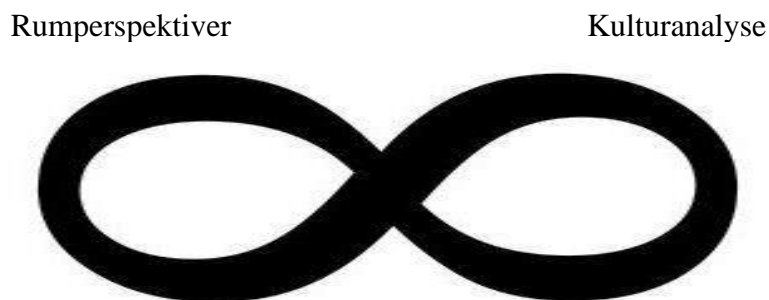
Medlemmer i enhver kultur vil derfor kontinuerligt og uden endeligt slutpunkt udvikle sig, indsnævre sin omgangskreds, matche interesser og forventninger med sig selv i fortiden, nutiden og fremtiden og sin nære og fjerne omverden, hvorfor socialiseringen er yderst dynamisk.

Med henblik på at indfange denne dynamik præsenteres i SDK begrebet *tidsspektre*, – som man skal forstå som et holistisk analyseredskab, man kan anvende som supplement til eksisterende

analysemetoder. Anvender man eksempelvis Majken Schultz' spiralmodel som del af fusionskraften til at analysere en subkulturs tolkning af et bestemt fænomen, kan man supplere analysen med *tidspektre* og analysere tolkningen af fænomenet ud fra et bestemt eller alle tidsperspektiver. *Tidsspektre* uddybes hertil under den tredje del af artiklen om den praktiske anvendelse af metoden.

### **Antagelse 5: Her, nærhed og fjernhed hænger sammen**

På samme måde som antagelse 4 handler denne antagelse om, at rumperspektiver hænger sammen. Dakwar, Lorentzen & Smedegaard (2017) præsenterer i antagelsen størrelserne fysiske-, mentale- og sociale rum, der overføres direkte i kulturforståelsen. Størrelserne fungerer som et situationelt og dialektisk udtryk for, hvor forskeren befinder sig i rum, og for de valg, forskeren træffer, herunder hvilke rum man vælger at inddrage i sin forskning, og hvilke perspektiver man vælger at lægge derpå (Dakwar, Lorentzen & Smedegaard 2017.: 22), illustreret i figuren nedenfor.



Figur 13: Rumperspektiver og kulturanalyse hænger sammen

Kulturanalysens *fysiske rum* indebærer, at man forholder sig til det størrelsesforhold, man skønner mest nyttigt at fokusere på, idet der altid vil være et "her" og et "der" (ibid.: 21). Det kan eksemplificeres med SDU, som har campusser i både Odense, Esbjerg, Kolding, København, Slagelse og Sønderborg. Her er man nødsaget til at afgrænse det undersøgte fysiske rum. Man bør være opmærksom på, at jo smallere perspektiv, jo mere generaliserbar bliver analysen. Og selvom man afgrænser, skal man anerkende, at de andre campusser påvirker og påvirkes af hinanden, jf. antagelse 2 og 3.

På samme måde som tid og diskurs har et tæt tilhørsforhold, har det fysiske rum og diskurs det ligeledes, idet enhver diskurs i fortiden, nutiden og fremtiden vil associeres med en eller flere fysiske rum, fx den by og/eller landsdel, som man kommer fra, eller som organisationen befinder sig i.

Kulturanalysens *mentale rum* relaterer sig til, at forskeren træffer sine mest nyttige metodevalg, herunder hvilke metoders forklaringskraft, man kan fusionere. Som tidligere nævnt udgøres en kultur af kollektive og individuelle meningsdannelser, hvorfor der altid vil være et ”vi”, ”de”, et ”her” og et ”der”, som man bør forholde sig til og afgrænse afhængig af, hvad man i kulturen ønsker at undersøge, og hvilken situation, man står i. Med andre ord er kulturanalysens *mentale rum* ens prioritering af og argumentation for kulturanalysens *genre*.

Kulturanalysens *sociale rum* indebærer, at man skaber en forståelse for sammenhængene og forskellene i meningsdannelserne, herunder hvilke subkulturer i socialiseringen, der har hvilke meningsdannelser, og hvordan subkulturerne kan fragmentere eller integrere sig afhængigt af, om en bestemt adfærd eller meningsdannelse dissonerer eller harmonerer med den kollektive meningsdannelse i subkulturens diskursfællesskab eller i et større perspektiv.

Altså handler det *sociale rum* om, at når man kommer ind i det fysiske rum, hvordan opfører man sig så. Er man studerende, sætter man sig så på underviserens stol? Sætter man sig på bordet og med fødderne på stolen? Rækker man fødderne i vejret, når man ønsker at tale? Umiddelbart ville dette trods den sociale adfærd, som er normen inden for universitetet som fysisk rum, og det vil forventeligt hurtigt medføre, at man fragmenterer sig kulturen, såfremt man udøver denne adfærd.

Med afsæt i antagelsen præsenterer vi *rumperspektiver* som holistisk analyseredskab, der indebærer, at man vælger graden af pico-, mikro-, makro-, meta- eller anden rumskala, hvorfra objektet eller fænomenet skal betragtes (Dakwar, Lorentzen & Smedegaard 2017: 22). Man har derfor i kulturanalysen mulighed for at zoome ind og ud på forskellige rumskala. Et eksempel er Edgar Scheins skueværdier, hvor man undersøger på hvilket organisatorisk niveau, værdierne bedst italesættes. *Rumperspektiver* uddybes yderligere i tredje del af artiklen om metoden i praksis.

### **Antagelse 6: Kendsgerninger og værdier er to alen af samme stykke**

Antagelse 6 handler om, at menneskelige normer og vedtagelser ofte omtales som kendsgerninger, men i virkeligheden er der ikke ret mange andre reelle kendsgerninger end visse naturvidenskabelige og fysiske sandheder (Dakwar, Lorentzen & Smedegaard 2017: 27). At man eksempelvis ikke må stjæle, er ikke en kendsgerning, men en menneskelig besluttet værdi, men vi betragter det som en kendsgerning, for det er en værdi, vi allerede kender fra gamle religiøse skrifter, og menneskehedens erfaring er også, at et samfund ikke kan fungere, hvis mennesker stjæler fra hinanden.

Afspejles antagelsen med kulturfænomenet, vil der i en kultur altid være normer, som medlemmer følger uden at stille spørgsmål, fx usynlige grundlæggende antagelser, men som andre muligvis er bevidste – eller har påstande om. Denne erfaring tilkendes for kulturanalytikeren ved, at man enten interviewer et medlem i kulturen eller anvender sin egen praktiske erfaring, såfremt man er medlem af kulturen eller har kendskab til organisationen. Vi anfører derfor, at man bør anvende sin *praktiske erfaring* som præanalytisk analyseredskab i *den præanalytiske læsning*.

Her drager vi i inspiration fra en række paradigmer. Stacey 2011 kritiserer i sit værk *Strategic Management and Organisational Dynamics. The Challenge of Complexity* eksisterende og dominerende organisationsteori, fordi de efter hans vurdering og praktiske erfaring ikke afspejler virkeligheden; de er idealer for, hvordan vi burde gøre frem for at præsentere, hvad vi egentlig gør. En måde, hvorpå man kan udvikle denne form for navigation er ifølge Stacey at tage erfaringer alvorligt. Andre inspirationskilder er antagelse 1 i SDV om, at teori og praksis fordrer hinanden, samt den autoetnografiske metode, som argumenterer for, at ens praktiske erfaringer også har en forklaringskraft, som potentielt kan være nyttig i kulturanalysens situationsbestemmelse.

Af denne årsag stilles der i den præanalytiske læsning spørgsmål ved de *formodede normer*, som man forventer eksisterer i kulturen – hvilket uddybes yderligere i *den præanalytiske læsning* i tredje del af artiklen. Et konkret eksempel er i Mogensen 2022, hvor en forudgående påstand var, at academia er lig stillesiddende arbejde. Påstanden blev baseret på en 5-årig socialisering på Syddansk Universitet og agerede som udgangspunkt for formuleringen af undersøgelsesspørgsmålet i afhandlingen, som artiklen bygger på.

Gennem fusionskraften bør man i bedste velgående analysere sig frem til, om ens *praktiske erfaringer* – såfremt man har nogle – er korrekte eller forkerte. Er de forkerte, kan man fx vende tilbage til *den præanalytiske læsning* og vurdere, om man bør rette i tabellen eller udarbejde en ny læsning.

### **Antagelse 7: Dialektiske modsætninger har ikke noget slutpunkt**

Dakwar, Lorentzen & Smedegaard 2017 fremhæver under denne antagelse dialektikkens centrale plads i den situationelle dialektiske videnskabsteori og argumenterer for, at man aldrig kan sammenfatte en endelig konklusion på et givent paradigme. Dialektik indebærer nemlig en forståelse af, at modsigende påstande bliver afsløret som sammenhængende ved, at et udsagn (en tese) og et modudsagn (en antitese) føres frem til en fælles konklusion (en syntese) (Dakwar, Lorentzen & Smedegaard 2017: 28).

Antagelsen overføres i kulturforståelsen ved, at analysemetoder skal forstås som konkurrerende om at indgå i fusionen, idet de hver især er nyttige til at udlede forskellige erkendelser og hermed bidrage til den samlede forståelse af kulturen. Dialektik har derfor en central plads i SDK og kommer til udtryk ved, at man træffer et valg velvidende om, at de andre valg ikke forsvinder. Herudover kommer det dialektiske perspektiv til udtryk i kulturforståelsen ved, at man kan integrere og fragmentere sig i kulturen, hvilket illustreres i figuren nedenfor.



Figur 14: Integration-fragmentation-kontinuet

*Integration-fragmentation-kontinuet* symboliserer som figur, at socialiseringen er uden endeligt slutpunkt, idet der altid vil være en vekselvirkning mellem integration og fragmentation. Vekselvirkningen kommer til udtryk ved, at medlemmer i kulturen kan integrere sig på baggrund af sin meningsdannelse om en bestemt sag samtidig med, at man kan fragmentere sig på baggrund af sin meningsdannelse om en anden sag.

Medlemmer i socialiseringen vil derfor konstant bevæge sig mellem yderpunkterne i kontinuet, afhængigt af, om ens individuelle meningsdannelse på et bestemt tidspunkt og om en bestemt sag, inden for et bestemt diskursfællesskab stemmer overens med den kollektive meningsdannelse på selv samme tidspunkt og om selv samme sag, inden for selv samme diskursfællesskab.

Her kan man fx anvende *rumperspektiver* og *tidsspektre* til at zoome ind og ud på forskellige størrelser og tidsspektre. På samme måde som disse spektre fremhæver vi *integration-fragmentation-kontinuet* som et holistisk analyseredskab, man kan anvende som supplement til de eksisterende analysemetoder. Er man eksempelvis interesseret i at undersøge to subkulturers erkendelser om diverse fænomener gennem Majken Schultz' spiralmodel, kan kontinuet anvendes til illustration og uddybning af denne. Kontinuet eksemplificeres i tredje del af artiklen.

Idéudviklingen af kontinuet har sit afsæt i dialektisk metode mellem Edgar Schein og Gareth Morgans kulturforståelse. Schein (1985) argumenterer for, at medlemmer i en kultur har et udviklingspotentiale, idet gruppehemmelighederne først deles, når man er kommet ind i gruppens inderste cirkel. I SDK er det ikke et spørgsmål om, at gruppehemmelighederne først deles, når man kommer ind i gruppens inderste cirkel. I stedet handler det om, at da mennesker af natur er vidt forskellige, vil medlemmers socialisering være vidt forskellig, hvorfor gruppehemmelighederne deles, når relationen mellem to eller flere mennesker er gensidigt respekteret, hvilket kan ske på ethvert tidspunkt i socialiseringen.

Gareth Morgan (2006) argumenterer for, at medlemmer af en bestemt kultur, der fx bryder et regelsæt, kan have svært ved at overleve i kulturen. I SDK er det ikke et spørgsmål om at overleve i kulturen, men rettere, at man kan integrere eller fragmentere sig i forhold til enhver sag i kulturen. Idet der potentielt eksisterer millionvis af sager, handler det derfor om, at man som medlem må afkode, hvilke sager, der er del af den dybe kultur i organisationen, og hvilke dominerende diskurser, der tilknyttes sagerne.

Gruppehemmelighederne er derfor en social størrelse, der er betinget ud fra den potentielle relation, der skabes mellem det nye medlem og medlemmer, som er længere i socialiseringen, herunder om det nye medlem integrerer eller fragmenterer sig i kulturen.

## **Antagelse 8: Tilfældighed og forudsigelighed eksisterer side om side**

I denne antagelse argumenterer Dakwar, Lorentzen & Smedegaard (2017) for, at tilfældighed og forudsigelighed eksisterer side om side som et menneskeligt grundvilkår. Det betyder, at man på én og samme tid kan forudsige og ikke forudsige udvikling (Dakwar, Lorentzen & Smedegaard: 30). Med afsæt i antagelsen vil vi argumentere for, at kultur er mere dynamisk end organisationskulturteorien hidtil har antaget. Kultur bliver hele tiden skabt og udviklet igennem samspillet mellem uforudsigelighed og forudsigelighed. Vi anvender her ”uforudsigelighed” i stedet for ”tilfældighed”, idet menneskets begrænsede evne til at overskue ting oftest er den afgørende faktor i uforudsigeligheder, hvilket medfører, at uhensigtsmæssigheder sjældent er tilfældige.

Et eksempel kunne være Odense Letbane og Nyt OUH: Først da letbanen i Odense blev åbnet, fandt man pludselig ud af, at letbanens løb midt igennem det Nyt OUH ville komme til at påvirke MR-scannerne i de radiologiske afdelinger. Havde man eksempelvis allerede i projekteringsfasen forhørt sig hos radiologer – som ofte oplever frekvensproblemer med MR-scannere – kunne man have taget højde for problemet ved ikke at placere letbane og scannere lige op ad hinanden.

Uhensigtsmæssigheder kan være uforudsigelige, men er ofte ikke tilfældige. Der findes nemlig ofte individer med viden om plausible uhensigtsmæssigheder. Spørgsmålet er, om de inddrages i beslutningsprocesserne? På trods af, at historien har vist, at der med mellemrum dukker verdensomspændende pandemier op, og på trods af, at Rusland allerede i 2014 med besættelsen af Krim var begyndt at invadere Ukraine, så var der formentlig ingen virksomheder i verden, der havde skrevet hverken coronapandemien eller Ukrainekrigen ind i deres strategiplaner, før disse kriser rent faktisk skete.

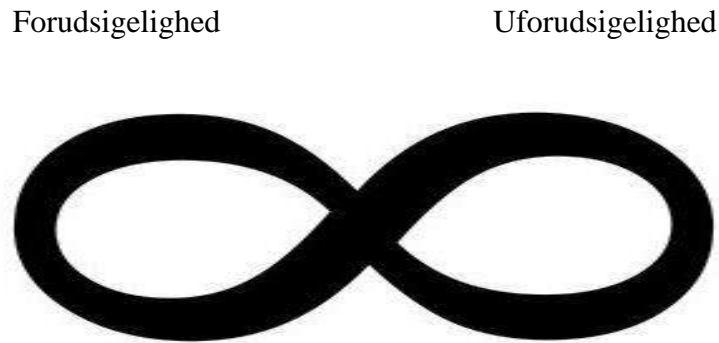
Kultur er en dynamisk og vekselvirkende størrelse. Denne antagelse modsiger den eksisterende og dominerende organisationskulturteori, som opererer med et mere statisk kulturbegreb. Schein antager fx, at mulighederne for ændringer af en kultur primært afhænger af kulturens udviklingstrin (fødsel, tidlig vækst, midaldrende, ældre). Denne antagelse giver mening hos en teoretiker som Schein, hvor kultur blot er nogle afgrænsede variabler i organisationen, men er en alt for begrænset forståelse, når man opererer med et mere dynamisk og bredt kulturbegreb.

For at indfange og konceptualisere en dynamisk forståelse af organisationskultur i SDK, antager vi, at man ikke *har* eller *er* kultur, men *gør* kultur. Både *har* og *er* udgør i en optik af systemisk funktionel lingvistik statiske relationelle processer, mens *gør* er en dynamisk materiel proces.

Idet forandring i organisationer hele tiden rammes af forudsigelighed og uforudsigelighed, forsøger man i *den præanalytiske læsning* at kontrollere samspillet herimellem ved at arbejde dynamisk og cirkulært. Efterhånden som man bliver klogere på kulturen og begynder at identificere kulturtræk, som man ønsker at forandre i kulturen – og uforudsigeligt oplever eksempelvis en verdenspandemi eller shitstorm – kan man opleve, at ens fortællingspotentiale i analysen kan virke ”lige gyldig” eller ikke skaber værdi i praksis, fordi der er andre omstændigheder, som man skal tage hånd om.



Man bør derfor konsekvent vende tilbage til læsningen og orientere sig om, at ens trufne metodevalg harmonerer med situationen, man står i, og forventer at stå i, jf. antagelse 4 i SDV om, at fortid, nutid og fremtid hænger sammen. Figuren nedenfor symboliserer samspillet mellem forudsigelighed og uforudsigelighed i forandringer.



Figur 15: Forandring i organisationer

### **Antagelse 9: SDV er multiperspektivistisk**

Dakwar, Lorentzen & Smedegaard (2017) præsenterer under denne antagelse det multiperspektiviske perspektiv i SDV og argumenterer på baggrund deraf for, at det er muligt for os at studere både dele og helhed og alt indimellem. Her menes, at ingen teori eller metode har krav på sandheden, men at enhver teori og metode forventes at kunne bidrage med nye indsigter om kulturen (Dakwar, Lorentzen & Smedegaard 2017: 33).

Den multiperspektiviske tilgang har den betydning, at man i SDK skal kunne indtage forskellige positioner alt afhængigt af situationen, hvorfor det i SDK kræves, at man har kendskab og erfaring med at udarbejde en funktionalistisk og symbolistisk kulturanalyse, forinden man fusionerer perspektiverne. Kan man det, arbejder man multiperspektivisk, og man har mulighed for at skabe *den gode fortælling* om kulturen.

Med inspiration fra den narrative metode, der rummer en forståelse af, at livet får mening gennem fortællinger (fx Stacey 2011), præsenterer vi det subjektive slutprodukt af SDK, nemlig *den gode fortælling*. Ligesom Gareth Morgan (2006) argumenterer for, at der ikke er én sandhed om organisationer, er den gode fortælling ikke udtryk for én sandhed om organisationen, men rettere en afspejling af de subjektive valg, man som kulturanalytiker træffer.

*Den gode fortælling* bør derfor forstås som et tolkningsprodukt og uden et endeligt slutpunkt, fordi man potentielt kan skabe et uendeligt antal fortællinger om den samme kultur. *Den gode fortælling* er præcisionen af dét, som analysen fokuserer på; den del af kulturen, som medlemmerne af kulturen vil have svært ved at stille sig uenig i; det interessante og bemærkelsesværdige, som medlemmer i

kulturen og udefrakommende undrer sig over; den primære årsag til, at man overhovedet arbejder med casen.

*Den gode fortælling* finder man ved første øjekast i de data, man umiddelbart har til rådighed. Af denne årsag stilles der i *den præanalytiske læsning* spørgsmål til de data, som man har eller forventer at komme i besiddelse af. Her bør man identificere, om bestemte temaer er fremtrædende. Herefter kan man supplere med yderligere data, der kan bidrage til yderligere at udvikle den gode fortælling.

Af overskuelighedsårsager kan man med fordel udarbejde *den gode fortælling* i subfortællinger, som er sagsforbehold, der relaterer sig til kulturen. Man kan eksempelvis inddele *den gode fortælling* i 2, 3, 4, 5 eller flere subfortællinger, afhængigt af den mængde dele af helheden, der bedst illustrerer *den gode fortælling* i den case, man arbejder med. Ens valgte struktur er et situationelt dialektisk valg, som man må vurdere ud fra situationen, man står i.

## **Del 3: Situationel Dialektisk Kulturanalyse i praksis**

Eftersom teori og praksis fordrer hinanden, har vi i denne artikel valgt ikke blot at give en teoretisk beskrivelse af SDK, men også præsentere, hvornår metoden kan anvendes i praksis, samt hvordan den kan anvendes i praksis.

Eksemplificeringerne, som anvendes til at illustrere dette, stammer fra den ene af forfatternes specialeafhandling, som undersøgte: ”Hvilken kultur i forhold til fysisk aktivitet eksisterer der med SDU som caseeksempel blandt studerende i studietiden?”. Ønskes en uddybning af casen, kan læseren orientere sig i artiklen *First Movers – Syddansk Universitet som Health Promoting University* (Mogensen 2022).

### **Hvornår anvendes Situationel Dialektisk Kulturanalyse?**

Har man som kulturanalytiker kendskab til den funktionalistiske og symbolistiske tilgang til kulturanalyse, kan man vælge at anvende SDK som enestående metode i sin kulturanalyse. Ønsker kulturanalytikeren at inddrage det postmodernistiske perspektiv i kulturanalysen, så er en anden mulighed at anvende SDK som metode i Gareth Morgans metafor-teori: Organisationer som kulturer.

Selvom Gareth Morgan er organisationsteoretiker og ikke organisationskulturteoretiker, giver Gareth Morgan i sin kulturmetafor mulighed for, at man kan analysere organisationen som en kultur. Selve kulturmetaforen fortæller dog ikke særlig meget om kulturen. Inden for IVK-studiet og med afsæt i SDV som videnskabsteoretisk ståsted, anvendes kulturmetaforen ofte til at inddrage det funktionalistiske og symbolistiske perspektiv, fx Schein og Schultz, men selv når man gør det, forstår man perspektiverne som modsætninger til hinanden, hvor perspektiverne i SDK integreres.

## Hvordan anvendes Situationel Dialektisk Kulturanalyse?

Efterhånden som kulturanalytiker har besluttet sig for at anvende SDK som enten enestående analysemetode eller som del af kulturmetaforen, er det indledningsvise skridt for kulturanalytiker at udarbejde første udkast af *den præanalytiske læsning*. Det første udkast fra Mogensen (2022) præsenteres nedenfor som eksempel på, hvordan læsningen kan se ud.

Dernæst bør man som kulturanalytiker begynde analysearbejdet, hvilket indebærer integrationen af funktionalismen og symbolismen gennem *fusionskraften*. Vi præsenterer her en visuel illustration af, hvordan *fusionskraften* inddrages i analysen, samt i forlængelse heraf en række eksempler på, hvordan *fusionskraften* kan se ud i praksis.

Afslutningsmæssigt – eller kontinuerligt i analysen, efterhånden som man bliver klogere på casen og situationen – bør kulturanalytiker reflektere over, om – og hvordan – de holistiske analyseredskaber *tidsspektre*, *rumperspektiver* og *integration-fragmentation-kontinuet* kan supplere *fusionskraften*, samt hvordan *den gode fortælling* i analysen på bevidste vis konstrueres og opbygges i analysen.

Vi kommer her med eksempler på, hvordan de holistiske analyseredskaber er inddraget i Mogensen (2022) samt præsenterer overvejelser om, hvordan *den gode fortælling* kan opbygges.

### Præanalytisk læsning

Første udkast af *den præanalytiske læsning* var særdeles givende i forhold til at få skabt et overblik over den store arbejdsopgave, som specialet bød på.

<b>Caseeksempel – første udkast</b>	
<b>Kravet/pålægget</b>	<i>SDU Bevæger Sig</i> er opdragsgiveren til kulturanalysen og den aktør, som kulturanalysen særligt skaber værdi for. Sagen handler om at skabe en kultur i bevægelse for medarbejdere og studerende på SDU i arbejds- og studietiden. Der er på nuværende tidspunkt ikke evidens om dette.
<b>Sagen/problematikken</b>	Det umiddelbare problem er, at de studerende og medarbejdere på SDU <i>ikke</i> er i bevægelse, hvorfor <i>SDU Bevæger Sig</i> ønsker at blive klogere på, hvorfor dette er tilfældet.  <i>SDU Bevæger Sig</i> ønsker at fremme bevægelse i arbejds- og studietiden gennem organisatoriske og kollektive indsatser, men på én og samme tid blive klogere på studerendes syn på sagen,

	idet fysisk aktivitet er til gavn for individet. Det er samtidig ønsket, at indsatserne skal kunne rumme skævhederne/de enkelte tendenser hos studerende.
<b>Formodede normer</b>	Den formodede norm i kulturen er, at fysisk aktivitet fylder meget lidt i studietiden. Det formodes, at enkelte studieretninger og muligvis fakulteter/institutter har et større eller mindre engagement i fysisk aktivitet i studietiden, hvilket baseres på erfaringer fra egen studietid som henholdsvis engelsk-, idræt- og IVK-studerende.
<b>Data</b>	Data udgøres af en kombination af 11 interviews (der både rummer individuelle meningsdannelser og kollektive meningsdannelser på tværs af de 11 interviews), autoetnografiske erfaringer fra egen studietid på forskellige studieretninger, samt dokumentanalyse af en spørgeskemaundersøgelse fra <i>SDU Bevæger Sig</i> .
<b>Fysiske rum</b>	Kulturanalysen afgrænses til SDU's campus i Odense. Der må derfor tages forbehold for generaliserbarheden i kulturen i forhold til studietiden på SDU's andre campusser.
<b>Mentale rum/genre</b>	På baggrund af formålsbestemmelsen er det tydeligt, at man her kan fusionere det funktionalistiske og symbolistiske perspektiv for at få fat i både den kollektive og individuelle meningsdannelse.  Som analysemetoder vælges henholdsvis Edgar Scheins kulturanalysemodel og Majken Schultz' spiralmodel.
<b>Sociale rum</b>	Der forventes, at der eksisterer subkulturer af studerende, som hver især har dialektiske holdninger i forhold til sagen. Det forventes dog, at størstedelen af de studerende ønsker mere bevægelse i studietiden, idet studietiden i sin helhed virker særdeles stillesiddende, og fordi det ses i spørgeskemaet fra <i>SDU Bevæger Sig</i> , at 79% af respondenterne (studerende) ønsker mere bevægelse i en ellers stillesiddende studiedag.
<b>Fusionskraft</b>	Der vil først og fremmest blive udarbejdet en funktionalistisk Schein-kulturanalyse og en symbolistisk Schultz-kulturanalyse. Dernæst vil der identificeres både sammenhænge og uoverensstemmelser i kollektive og individuelle meningsdannelser. For

## Fra modsætninger til integration

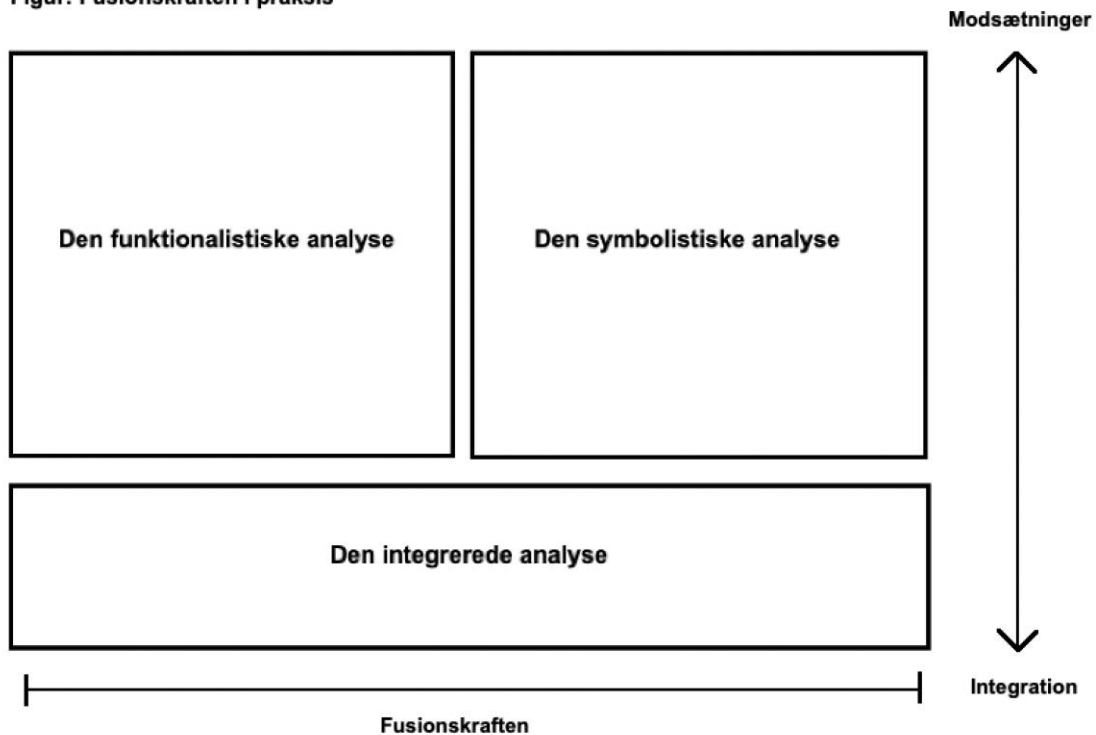
	at forklare sammenhænge/ uoverensstemmelser mellem kollektive og individuelle meningsdannelser vil der blive analyseret artefakter, som fungerer som symboler, samt tolket grundlæggende antagelser og evt. subkulturers etos og verdensbillede.
<b>Holistiske analyseredskaber</b>	Dette tages der løbende stilling til.
<b>Den gode fortælling</b>	Det forventes, at <i>den gode fortælling</i> vil omhandle, hvilken association, der eksisterer på SDU mellem studietiden og fysisk aktivitet, samt om der er behov for en grundlæggende antagelse, der skaber associationen. Hvis studietiden er stillesiddende, virker det nemlig til, at der skal ske en ændring i de grundlæggende antagelser.
<b>Dialektikken</b>	Karl Weicks sensemakingbegreb vil kunne inddrages til at undersøge, hvad <i>SDU Bevæger Sig</i> enacter. Eksempelvis ønsker de at skabe en kulturforandring for studerende, men arbejder primært med medarbejderne. Herudover kan det belyses, hvilken betydning som forandringen har for de studerendes oplevelse af deres identitet.

Det første udkast gav en rigtig god baseline-forståelse af, hvordan kulturanalysen forventede at komme til at se ud, men efterhånden, som man som kulturanalytiker bliver klogere på situationen, er det godt at vende tilbage og revidere tabellen, hvilket også skete flere gange i dette tilfælde.

### Fusionskraft

Når første udkast af *den præanalytiske læsning* er udarbejdet, er næste skridt i arbejdsprocessen at udarbejde den funktionalistiske og symbolistiske kulturanalyse, der i Mogensen (2022) blev Schein og Schultz. De to analysemetoder skal integreres gennem *fusionskraften*. Figuren nedenfor illustrerer, at man i analysearbejdet bevæger sig fra modsætninger til integration.

Figur: Fusionskraften i praksis



Figur 16: Fusionskraften


Den integrerede analyse i Mogensen (2022) endte i fire subfortællinger, der havde nedenstående overskrifter og indholdsbeskrivelser. Disse er eksempler på, hvordan den integrerede analyse kan se ud.

<b>Eksempler</b>	
<b>Fortælling 1:</b> Studerendes symbolske tolkning af verdensmålene	I denne analyse og med afsæt i SDK, herunder fusionskraften mellem funktionalismen og symbolismen, anvendes Edgar Scheins kulturmodel til at analysere verdensmålene som artefakt og skueværdi. Dernæst analyseres de studerendes symbolske tolkning af verdensmålene gennem Majken Schultz' spiralmodel. På baggrund heraf tolkes gennem Edgar Scheins kulturmodel, hvilke grundlæggende antagelser, der kan forklare de studerendes symbolske tolkning af verdensmålene.
<b>Fortælling 2:</b> Er kulturen stillesiddende eller i bevægelse?	Analysen er fortsat metodisk forankret i SDK, herunder fusionskraften mellem funktionalismen og symbolismen. Kontinuerligt i analysen og gennem Edgar Scheins kulturmodel fremhæves artefakter, der analyseres som symboler gennem Majken Schultz' spiralmodel. Associationerne, som de studerende har om artefakterne, anvendes dernæst, og ved hjælp af gennem Edgar Scheins kulturanalysemodel tolkes, hvilke grundlæggende antagelser, der er i kulturen.

<p><b>Fortælling 3:</b> Studerendes individuelle og unikke socialisering</p>	<p>Analysen er fortløbende metodisk forankret i SDK, herunder fusionskraften mellem symbolismen og funktionalismen. Gennem Majken Schultz' spiralmodel analyseres ønskerne, som de studerende har og associerer med fænomener, der relaterer sig til et succesfuldt HPU-initiativ (Health Promoting University). Dernæst anvendes associationerne i samspil med Edgar Scheins kulturmodel til at tolke, hvilke antagelser, der kan forklare associationerne.</p>
<p><b>Fortælling 4:</b> Subkulturer af studerende og deres holdning til fysisk aktivitet i studietiden</p>	<p>Analysen er fortsat metodisk forankret i SDK, herunder fusionskraften mellem funktionalismen og symbolismen. Gennem Majken Schultz' spiralmodel udarbejdes tre spiralmodeller for studerende, der karakteriseres ud fra henholdsvis en positiv, neutral og kritisk holdning til fysisk aktivitet i studietiden. Holdning tolkes på baggrund af adfærd i socialiseringen. Dernæst anvendes Edgar Scheins kulturanalysemodel til at forklare forskellen i subkulturenes verdensbillede og etos.</p>

### Holistiske analyseredskaber

*Tidsspektre rumperspektiver og integration-fragmentation-kontinuet* er holistiske analyseredskaber man kan supplere analysen med, hvis det giver mening i situationen. Det er derfor ikke et krav – ligesom fusionskraften – at de indgår i analysen. Eksempler på de holistiske analyseredskaber præsenteres nedenfor og med udgangspunkt i fortællingerne, som blev nævnt i forlæggende afsnit.

<p style="text-align: center;"><b>Eksempler</b></p>	
<p><b>Integration-fragmentation-kontinuet</b></p>	<p>Eksemplet er fra fortælling 2. Af analysen fremgik det, at selv om der på overfladeniveauet af kulturen på SDU eksisterer muligheder for – og lægges op til – bevægelse i studietiden, så associerer de studerende ikke studietiden med fysisk aktivitet. Dette skyldes, at undervisere lærer en akademisk adfærd videre til de studerende, hvor academia er lig med stillesiddende arbejde. Konsekvensen er, at man som studerende vil fragmentere sig i kulturen, såfremt man er i bevægelse.</p> <div style="text-align: center;">  <p>Integration ←————— X —————→ Fragmentation</p> </div> <p style="text-align: center;">Figur: Fysisk aktivitet i studietiden</p>
<p><b>Tidsspektre</b></p>	<p>Eksemplet er fra fortælling 4. Af analysen fremgik det, at det studerende, der har en positiv holdning til bevægelse i studietiden, især er studerende, der allerede har erfaring hermed. Det indebærer, at man i løbet af studietiden og i forskellige kontekster har været – og er – fysisk aktiv, fx i undervisningen, i pauserne, i</p>

	introdagene og under rusturen. Symbolanalysen blev suppleret med <i>tidsspektre</i> for at pointere, at adfærden i høj grad baseres på, at man fra starten af socialiseringen (i fortiden) følger den lineære struktur, som fx koordinator skaber under introdudagene og rusturen. Adfærden er derfor et handlingssymbol på den struktur, man møder i sin socialisering. I nutiden ser man som konsekvens af denne adfærd, at studerende med en positiv holdning på egen hånd træffer aktive valg om at være fysisk aktiv i studietiden – hvilket var det næste symbol i spiralmodellen.
<b>Rumper-spektiver</b>	Eksemplet er fra fortælling 1. Det kom frem, at selvom SDU erklærer sig selv som værende verdensmålsuniversitet, så mener de studerende ikke, at SDU er et verdensmålsuniversitet. Her blev fusionskraften suppleret med <i>rumperspektiver</i> til at zoome ind og ud på SDU's erklærede værdier og de af studerende udtrykte værdier, hvilket er to størrelser, der viste sig at være i uoverensstemmelse med hinanden.

## Den gode fortælling

*Den gode fortælling* har en række nyttige funktioner i kulturanalysen. Den hjælper først og fremmest kulturanalytikeren samt læseren af analysen med at fastholde fokuset i analysen – altså den ofte omtalte ”røde tråd”, som absolut skal prioriteres i enhver analyse, opgave eller afhandling. Specialeafhandlingen, som Mogensen (2022) bygger på, præsenterede *den gode fortælling* interrogerativt, som illustreret nedenfor.

<b>Eksempel</b>	
<b>Den gode fortælling</b>	Analysens gode fortælling omhandler, hvilken association der i socialiseringen på SDU eksisterer mellem studietiden og fysisk aktivitet, samt om der er behov for en grundlæggende antagelse, som skaber associationen.
<b>Subfortælling 1</b>	Subfortælling 1 undersøger hvordan SDU forsøger at integrere fysisk aktivitet i studietiden gennem verdensmålene, og hvor integreret verdensmålene er i kulturen på SDU.
<b>Subfortælling 2</b>	Subfortælling 2 undersøger bevægelsesmulighederne i kulturen på SDU, og om de studerende associerer studietiden med fysisk aktivitet samt de antagelser, som kulturændringen er oppe imod.
<b>Subfortælling 3</b>	Subfortælling 3 undersøger de ønsker, som de studerende – som et kollektiv – associerer med fænomener, der relaterer sig til et succesfuldt HPU-initiativ.



<b>Subfortælling 4</b>	Subfortælling 4 zoomer ind på subkulturer af studerende og undersøger, hvordan de tre subkulturer kan engageres i HPU-initiativet.
------------------------	--

Som illustreret ovenfor præsenteres fortællingen spørgende, så man ikke røber resultaterne, inden læseren har læst analysen. Læsningen agerer herudover som hjælp til at strukturere præsentationen af resultaterne. Som kulturanalytiker skal man altid være forberedt på at skulle forklare sine resultater i praksis – idet man sjældent udarbejder en kulturanalyse for sjov – og så endda ofte til personer, der ikke er bekendt med teorierne, der er anvendt, eller har behov for at blive bekendt med dem. Her kan man tage udgangspunkt i de interrogative formidlinger og ændre disse til deklarative formidlinger – altså fremsættende.

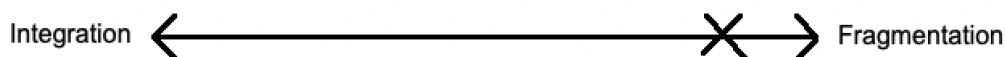
Eksemplet nedenfor er opsummeringen af *den gode fortælling* i specialeafhandlingen, som præsenteres i Mogensen (2022) – og er ment som et eksempel på, hvordan den skabte viden i din eksisterende eller kommende SDK kan kommunikeres ud i praksis.

<b>Eksempel</b>
<p>SDU erklærer udadtil, at det er et troværdigt, helhedsorienteret verdensmålsuniversitet. Det er gennem det tredje verdensmål, herunder SDG3-projekt ”SDU Bevæger Sig”, at de forsøger at integrere fysisk aktivitet i studietiden. Verdensmålene kommer til udtryk i kulturen gennem en række synlige og erklærede værdier. Men selvom dette er tilfældet, mener de studerende ikke, at SDU er et verdensmålsuniversitet. De studerendes socialisering på SDU medfører nemlig, at underviserne oplærer de studerende i <i>nørde</i> adfærd, herunder hvordan man skal studere, og at man skal være kritisk. Idet den menneskelige natur er akademisk og <i>nørde</i>, stiller de studerende sig derfor kritisk over for verdensmålene – og SDU, som erklærer, at det er et verdensmålsuniversitet. Et stort undringsspørgsmål er fx, hvorfor der ikke er fuld affaldssortering på SDU?</p> <p>Den manglende helhedsorientering kan forklares ud fra, at SDU er fragmenteret og medfører, at de studerende som kollektiv identificerer sig betydningsfuldt mere med mindre organisatoriske enheder på SDU, eksempelvis studiet, foreninger og/eller forskningsgrupper, rettere end med SDU som overordnet organisatorisk enhed. Der hersker i disse fragmenterede, autopoeisiske diskursfællesskaber nogle indgroede interaktionsregler. Her forekommer interaktion og dannelse af meningsdannelser om diverse fænomener, eksempelvis verdensmålene eller fysisk aktivitet i studietiden. Et samtaleemne, som sjældent initieres blandt diskursfællesskabernes medlemmer, er om <i>SDU Bevæger Sig</i>, idet få tilkendegiver, at de har hørt om projektet.</p> <p>Idet <i>SDU Bevæger Sig</i> som nævnt skal integrere fysisk aktivitet i studietiden, er det manglende samtaleemne imidlertid paradoksalt. Dels, fordi de studerende som kollektiv ønsker mere fysisk aktivitet i en ellers fysisk inaktiv studiedag, og dels, fordi der på overfladeniveauet af kulturen på SDU eksisterer en række artefakter, som i høj grad muliggør og lægger op til den fysisk aktive</p>

studiedag, som de ønsker, eksempelvis gæstierne, svømmehallen, atletikbanen, diverse idrætstilbud og SDU Fitness.

Paradokset skyldes, at der hersker en række grundlæggende antagelser i kulturen på SDU, som gør, at de studerende ser en modsætning mellem fysisk aktivitet og studietid. Den mest modstridende antagelse omhandler, at *akademia er lig stillesiddende arbejde*. Underviserne på SDU er de fagpersoner, som lærer *nørdet adfærd* videre til de studerende, idet de er længere i socialiseringen og derfor mere bevidste om dén adfærd, som traditionelt associeres med *akademia*: At man er stillesiddende og ikke i bevægelse.

Man vil som studerende derfor fragmentere sig i kulturen på Syddansk Universitet, såfremt man er i bevægelse i studietiden, hvilket idrætsstuderende er det gode eksempel på. Idrætsstuderende stigmatiseres i kulturen og gør sig yderst bemærkelsesværdige blandt andre studerende, fordi de modstrider sig antagelsen om, at man skal være stillesiddende. Denne fragmentation – ikke kun pålagt idrætsstuderende, men alle studerende, der er i bevægelse – illustreres gennem integration-fragmentation-kontinuet nedenfor.



Figur: Fysisk aktivitet i studietiden

En anden antagelse omhandler, at adfærd og normer på universiteter generelt – herunder SDU – i høj grad udspringer fra gymnasiet. Imidlertid kan drukkulturen og kulturen i forhold til fysisk aktivitet i studietiden forstås som værende to modstridende eksempler på dette. Idet de studerende ikke associerer studietiden på gymnasiet med fysisk aktivitet, bringes denne manglende association videre til universitetet. Modsat så forbliver drukkulturen en prominent del af kulturen på universitetet, fordi drukkulturen har en betydningsfuld plads i socialiseringen på gymnasiet. Dette er naturligvis understøttet af, at *akademia er lig stillesiddende arbejde*, og fordi meningsdannelser primært forekommer i fragmenterede, autopoeisiske diskursfællesskaber, så bliver indtagelse af alkohol i fredagsbaren den oplagte måde at mødes på.

Skal bevægelse integreres i kulturen på SDU gennem SDG3-projekt *SDU Bevæger Sig*, kræver det derfor først og fremmest, at der forekommer forebyggende adfærdsændringer i gymnasiet, således at studietiden i gymnasiet associeres med fysisk aktivitet. Mere centralt på universitet kræver kulturændringen, at der sker en ændring i de grundlæggende antagelser, således at *akademia er lig med stillesiddende arbejde med mulighed for bevægelse*. Allerede fra starten af socialiseringen – og kontinuerligt derefter – skal der være tiltag, som medfører, at man som studerende associerer studietiden med fysisk aktivitet, eksempelvis en politik om bevægelse i studiestartspolitikken, valgfag om fysisk aktivitet og sundhedsfremme, aktive undervisningsformer samt synliggørelse og promovering af de eksisterende idrætslige tilbud og gæstierne.

Herudover kræver kulturændringen indledningsvis, at top-down engagement er til stede – i form af, at øverste led ved fakulteterne igangsætter forandringen. Der eksisterer nemlig et etableret og tydeligt hierarki i socialiseringen på SDU, herunder både mellem medarbejdere og studerende, men også mellem medarbejdere og det øvrige ledelseslag. Efterhånden som forandringen er vedtaget – og denne vedtagelse tydeligt kommunikeret ud til de studerende – ønsker de studerende, at der bør tilknyttes en facilitator, som skal igangsætte og koordinere den praktiske udfoldelse af forandringen. Her associerer de studerende særligt underviseren og vejlederen med facilitatorrollen, altså den fagperson, som er tættest på de studerende. Grundet den hierarkiske rolle som underviser og vejleder er det også disse, der bør påtage sig facilitator-rollen.

Det vil være fuldstændig altafgørende, at selve forandringen ikke presses ned over hovedet på de studerende, idet de studerende skal føle sig trygge ved forandringen og ved SDU. Dette skyldes, at fænomener, der potentielt truer de studerendes individuelle og unikke socialisering, ikke accepteres. Selve kommunikationsområdet i forandringen er derfor et område, som absolut skal prioriteres – og den skal være gennemgående dialogisk samt situationel og dialektisk. Underviserne skal i kommunikationen kunne skrue op og ned for den varme og kolde hane, og anvende en specifik kommunikation afhængigt af situationen. Eksempelvis ønsker nogle studerende personlig kommunikation, andre ønsker evidensbaseret kommunikation, og nogle tredje ønsker selvrealisering.

Aktiviteterne, som underviserne skal facilitere, og som de studerende skal indgå i, såfremt de har lyst, skal herudover være situationel og dialektisk, idet de studerende ønsker forskellige aktiviteter. Frem for alt skal aktiviteterne dog påvirke de studerendes mentale helbred rettere end fysiske kondition, fordi den akademiske og nørdede menneskelige natur i socialiseringen indebærer en adfærd forbundet med mange deadlines, ansvar og forventninger, som forårsager mentale udfordringer såsom stress, angst og depression. Herudover ønsker de studerende, at aktiviteterne skal være sjove og inkluderende rettere end at bidrage til indlæring – hvilket er en association, som udspringer fra gymnasiet. Idet kulturforandringen indebærer, at academia skal associeres med fysisk aktivitet, er det på trods af denne meningsdannelse vigtigt, at det er tydeligt kommunikeret, at formålet med dem bl.a. er at fremme indlæring, således at der etableres en association mellem fysisk aktivitet og studietiden.

De mange dialektiske meningsdannelser, som bl.a. er nævnt i indeværende afsnit, medførte en erkendelse om, at der er behov for at blive klogere på de studerendes individuelle og unikke socialisering. Af denne årsag zoomes der ind på tre subkulturer af studerende og deres holdning til fysisk aktivitet i studietiden. Holdningerne blev tolket på baggrund af adfærd i socialiseringen. Resultatet blev, at der er en stor forskel blandt disse tre subkulturer, samt at fagfelter indeholdt dimensioner af fysisk aktivitet, er mere tilbøjelige til at have en positiv holdning.

Det, der særligt kendetegner studerende med en positiv holdning er, at de dels selv skaber muligheden for bevægelse, og dels at de fra starten af socialiseringen har erfaret fysisk aktivitet i

studietiden, hvilket har medført et positivt feedback loop, som medvirker til, at denne subkultur fortsætter og træffer aktive valg om at være fysisk aktiv i studietiden.

I modsætning til studerende med en positiv holdning, så kendetegnes studerende med en neutral holdning ved, at de mest af alt er i tvivl om, hvorvidt det overhovedet er muligt at integrere fysisk aktivitet i studietiden, idet deres socialisering indebærer organisatoriske strukturer, som ikke tillader det. Der findes eksempelvis studerende med en bachelor, som aldrig har oplevet at være fysisk aktive i studietiden. Herudover kendetegnes subkulturen ved, at hvis den studerende er fysisk aktiv, så er det fordi, at den studerende er påvirket af medstuderende, fx hvis man skal ned og svømme efter undervisningen.

Studerende med en kritisk holdning minder i høj grad om underviserne, hvilket hænger sammen med, at det er underviserne, der oplærer denne type studerende om den nørdede, akademiske menneskelige natur. Denne subkultur prioriterer sin frihed til at strukturere egen studietid højt, samt sin faglighed, og mener at det bør være op til en selv, om man vil være fysisk aktiv i studietiden. Det er derfor ikke et spørgsmål om, hvorvidt fysisk aktivitet er godt eller dårligt, men rettere et spørgsmål om, hvordan fysisk aktivitet forventes at blive anvendt, og hvordan det på bedste vis implementeres.

## **Del 4: Forklaringskraften i Situationel Dialektisk Kulturanalyse**

I akademisk arbejde er det altid vigtigt at kunne argumentere for ens metodiske valg. Når man arbejder på et situationelt dialektisk grundlag, hvor der åbnes op for, at man skal arbejde multiperspektivisk og kan kombinere mange forskellige metoder, bliver det kun endnu vigtigere at kunne argumentere for ens valg. Metoder er perspektiver på løsningen af undersøgelsesfænomenet. Forskellige metoder har forskellig forklaringskraft, men som vi har argumenteret for i denne artikel, så er afgørelserne om forklaringskraften i de enkelte metoder og i samspillet mellem forskellige metoder subjektive valg.

Viden om styrker og svagheder bidrager ikke kun til ens overordnede forståelse af metoden, men bidrager også til identifikation af litterature gaps. Eksempelvis var det identifikationen af styrker og svagheder ved funktionalismen og symbolismen, herunder kollektiv vs. individ og udvikling vs. erkendelse, som bidrog til vores erkendelse om, at der er behov for en integration af kulturperspektiverne.

Vi vil nedenfor opregne, hvilke styrker og svagheder, vi ser ved den SDK, som vi har præsenteret i denne artikel.

## Styrker

- Fusionskraften mellem funktionalismen og symbolismen vil medføre reflekterede resultater, herunder at man besvarer kulturanalysens funktionelle udgangspunkt (formålet) mest muligt hensigtsmæssigt.
- De reflekterede resultater og fusionen af funktionalismen og symbolismen (en atypisk metodekombination) kan resultere i nye og anderledes indsigter om kulturen.
- Metodens visuelle illustrationer og præanalytiske læsning er en styrke i forhold til forståelsen af metoden samt illustration af dybe refleksioner og indholdet i kulturanalysen.
- Forklaringskraften i funktionalismen og symbolismen bør anses som et potentiale og ikke en begrænsning.
- Den gode fortælling kan udarbejdes på mange måder og er utraditionel i forhold til andre kulturanalysemetoder, hvorfor hver SDK er unik.
- Den præanalytiske læsning kan være overfladisk eller tidskrævende i forhold til den tid, man har til rådighed.

## Svagheder ved metoden

- Fusionskraften mellem funktionalismen og symbolismen mangler evidens for at være værdiskabende i praksis, fordi den praktiske afprøvning heraf indtil videre er begrænset.
- SDK kræver et stort kendskab til forklaringskraften i både funktionalismen og symbolismen.
- SDK er en utraditionel og kompliceret analysemetode.
- Den skriftlige formidling af den gode fortælling er kompliceret, idet kulturanalysen skal være metodisk forankret i fusionskraften samtidig med, at man ikke mister den røde tråd mellem fortællingerne
- SDK kræver stor indsigt i de data, man har til rådighed og i kulturanalysens funktionelle udgangspunkt

Vi vil afslutningsmæssigt invitere læseren af artiklen til dels at arbejde videre med udviklingen af metoden, såfremt man har lyst og mod på det, eksempelvis med udgangspunkt i de anførte styrker og svagheder, dels at anvende SDK i arbejdet med kommende eller eksisterende kulturanalyser, såfremt man vurderer, at SDK vil være et nyttigt metodevalg.

## Bibliografi

Alvesson, M. (1987): *Organizations, culture and ideology. International Studies of Management and Organization*. 13(3):4-18.

Alvesson, M., Berg, P. O. (1992): *Corporate culture and organizational symbolism*. Berlin: Walter de Gruyter.

Andersen, T. H. og Smedegaard, F (2005): *Den 9. metafor: Organisationer som sprog*. Odense Working Papers in Language and Communication, no. 26. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation.

Barley, S. R. (1983): *Semiotics and the Study of Occupational and Organizational Cultures. Administrative Science Quarterly*, 28(3), 393-413. <https://doi.org/10.2307/2392249>

Burrell, G., Morgan, G. (1979): *Sociological paradigms and organizational analysis. Elements of the sociology of corporate life*. London: Heinemann.

Dakwar, J. R., Lorentzen, A-C. R., Smedegaard, F. (2015): *En ansats til en teori om Situationel Dialektisk Ledelse*. Det Ny Merino, 1, 1-51.

Dakwar, J., Lorentzen, A-C. R., Smedegaard, F. (2017). *Ni antagelser om Situationel Dialektisk Videnskabsteori*. Det ny Merino, nr. 15. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation.

Deal, T. E., Kennedy, A. A. (1982): *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Eisenberg, E. M., Riley, P. (1988): *Organizational symbols and sense-making*. In G. M. Goldhaber & G. A. Barnett (Eds.): *Handbook of organizational communications* (s. 131-150). Norwood, NJ: Ablex.

Frønæs, I. (1994): *De ligeværdige: Om socialisering og de jævnaldrendes betydning* (2. udg.). Børn & unge.

Gregory, K. (1983): *Native view paradigms: Multiple cultures and culture conflicts in organizations*. *Administrative Science quarterly*, 28: 359-376.

Hatch., M. J. (1993): *The Dynamics of Organizational Culture*. DOI: 10.2307/258594

Kreiner, K. (1989): *Culture and meaning: Making sense of conflicting realities in the work-place*. *International Studies of Management and Organization*, 19(3): 64-81.

## Fra modsætninger til integration

- Louis, M. R. (1983): *Organizations as culture bearing mileux*. In L. R. Pondy, P. J. Frost, G. Morgan, & T. C. Dandridge (Eds.): *Organizational symbolism* (s. 39-54). Greenwich, CT: JAI Press
- Mogensen, E. L. (2022): *Syddansk Universitet som Health Promoting University*. Det Ny Merino. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation.
- Morgan, G. (2006). *Images of Organization*. Sage Publications Inc.
- Pedersen, J. S. (1991): *Continuity and change: Central perspectives on organizational change and transformation in information technology firms*. (Ph.D. Series 2.91 Samfundslitteratur). Copenhagen, Denmark: Copenhagen Business School, Institute of Organizational and Industrial Sociology.
- Pedersen, J. S., Sørensen, J. S. (1989): *Organizational culture in theory and practice*. Aldershot, England: Avebury & Gower.
- Petersen, H. (2014): *Organisationskommunikation*. Samfundslitteratur
- Pettigrew, A. (1979): *On studying organizational cultures*. Administrative Science Quarterly, 24: 570-581.
- Phillips, M. E. (1990): *Industry as a cultural grouping*. Unpublished doctoral dissertation, University of California, Los Angeles.
- Putnam, L. L. (1983). *The interpretative perspective: An alternative to functionalism*. In L. L. Putnam & M. E. Pacanowsky (Eds.): *Communication and organizations* (s. 31-54). Newbury Park, CA: Sage.
- Riley, P. (1983): *A structurationist account of political cultures*. Administrative Science Quarterly, 28: 414-437.
- Rosen, M. (1985): *Breakfast at Spiro's: Dramaturgy and dominance*. Journal of Management, 11: 31-48.
- Schein, E. H. (1985): *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schultz, M. (2006). *Kultur i organisationer*. 1. udgave. Nyt Nordisk Forlag.
- Smedegaard, F., Andersen, T. H. (2015): *Hvad er meningen? Lærebog i systemisk funktionel lingvistik*. Syddansk Universitetsforlag.

- Smircich, L. (1983): *Concepts of culture and organizational analysis*. *Administrative Science Quarterly*, 28: 339-358
- Smircich, L., Morgan, G. (1983): *Leadership: The management of meaning*. *Journal of Applied Behavioral Science*, 18: 257-272.
- Stacey, R. D. (2001): *Complex Responsive Processes in Organizations*. Routledge
- Stacey, R. D. (2011): *Strategic Management and Organizational Dynamics. The Challenge of Complexity Sixth Edition*. In: Ralph, D.S., Ed., *Strategic Management and Organizational Dynamics*, Pearson Education Limited, Harlow, Essex, England.
- Turner, B. A. (1986): *Sociological aspects of organizational symbolism*. *Organizational Studies*, 7: 101-115.
- Van Maanen, J., Barley, S. R. (1985): *Cultural organization: Fragments of a theory*. In P. Frost, L. Moore, M. Louis, C. Lundberg, & J. Martin (Eds.): *Organizational Culture*: 31-54. Beverly Hills, CA: Sage.
- Wilkins, A. (1978): *Organizational stories as an expression of management philosophy: Implications for social control in organizations*. Unpublished doctoral dissertation, Stanford University.
- Young, E. (1989): *On the naming of the rose: Interest and multiple meanings as elements of organizational culture*. *Organization Studies*, 10: 187-206.