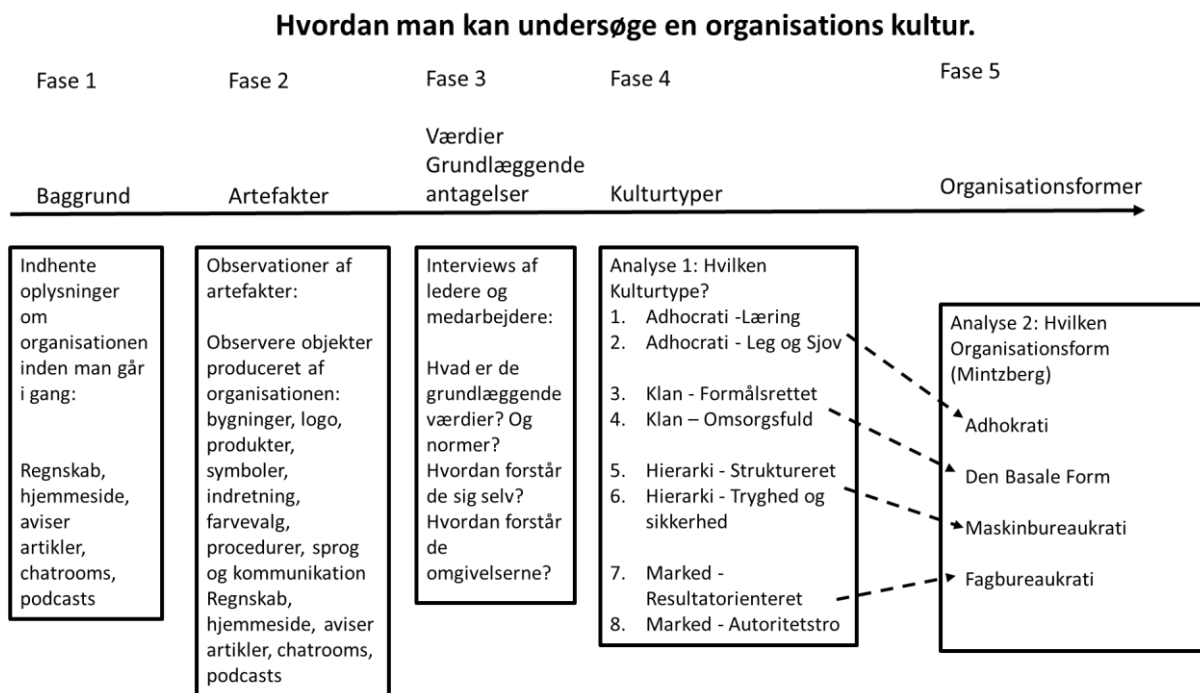


Guide til kulturanalyse



Figur Hvordan man kan undersøge en organisations kultur.

Fremgangsmåde

- 1) I første fase skal indhentes baggrundsoplysninger, gerne materiale der er produceret af, eller i samarbejde med, personer der ikke er medlemmer af organisationen. På denne baggrund kan man lave en plan over de følgende fire faser, samt notere sig hvis der er noget man undrer sig over. Fx om virksomheden ser ud til at have særlige problemer, om der er viden man specifikt synes man mangler for at danne sig et overblik etc.
- 2) Anden fase handler om at observere artefakter, jvf. Scheins isbjerg, figur 9.3. Det vil sige, at man skal observere ting som virksomheden har arrangeret og produceret, og som derfor kan fortælle os noget om kulturen. Det kan være indretning og design af bygninger og lokaler, påklædning, sproglig og social omgang, interne regnskaber, hjemmesider mv. En afgørende faktor kan også være de fortællinger man i organisationen har om sig selv og hinanden. Man skal i denne fase prøve af bevare en åben og nysgerrig tilgang og gerne stille flere spørgsmål der kan anvendes i næste fase.
- 3) Tredje fase består af en række interviews med personer forskellige steder i organisationen. At lave gode interviews er en kunst i sig selv, men der er lavet en lang række gode bøger der kan bruges ved udarbejdelse af disse.¹ Ideen er at man her spørger ind til artefakterne, således at man kan få en ide om hvilke værdier og antagelser der ligger til grund for disse. Målet er således at formulere nogle bærende værdier for den overordnede kultur og måske nogle

¹ Se fx. Kvale og Brinkmann, Interviews – En grundbog, 3. udgave, Hans Reizel, 2015.

markante subkulturer. Det er en god ide at spørge ind til Groysbergs otte kulturkendetegn (figur 9.5), så man lettere kan identificere kulturen som en bestemt type.

- 4) I fjerde fase kobles disse bærende værdier så til en bestemt kulturtype (Cameron og Quinn). Se figur 9.5 og ikke mindst figur 9.4, der viser sammenhængene mellem samhørighed og magtdistance, der også er vigtige kendetegn for kulturen.
- 5) I femte fase overvejes hvilken organisationsform og dertilhørende kræfter (se figur 9.5) der passer til den kulturbeskrivelse man er kommet frem til. Når man på denne måde sammenligner Mintzbergs organisationsformer med kulturtyper og -kendetegn, kræver det lidt forsigtighed. Man skal passe på ikke at læse modellen alt for rigidt, for der kan være undtagelser: Dvs. der kan være tilfælde hvor konfigurationen af de fem elementer i Mintzbergs model, ikke passer med den kultur som modellen angiver. Men det er forfatterens forsigtige påstand, at organisationen i så fald vil være ustabil eller måske endda under forandring.