

KULTURREVOLUTIONEN

Følgende dokument er skrevet som to selvstændige og gensidigt supplerende dele. Først en lynopskrift på hvordan processen med Kulturrevolutionen kan forløbe, efterfulgt af en uddybning, vurdering og diskussion af de enkelte punkter.

LYNOPSKRIFT

I FELTEN

- Deltagerobservation
 - Være til stede og opleve den enkelte virksomhed
 - Deltage i workshops
 - Være med i arbejdsdagen
- Semistrukturerede interviews
 - Indledende interview med kontaktperson i virksomheden om status for processen, ønsker for dagen og "hvad har I selv fokus på lige nu."
 - Interview med medarbejdere om deres rolle i virksomheden og deres blik på virksomhedens kultur.
- Fotografisk dokumentering
 - Fotografering af "kulturelle artefakter". De fysiske omgivelser, genstande i rummene og situationsbilleder fra virksomheden.

KOMMUNIKATION MED DELTAGERE

- Løbende samtaler med deltagere i processen, hvor de individuelle ønsker og målsætninger fastsættes.
- Blog, understøtter den hurtige kommunikation i processen og opbygger en kontinuerlig interaktion mellem alle Kulturrevolutionens deltagere.
- Nyhedsbrev, ugentlig opfølgning på processen og reminder til deltagere.
- Møder, hver anden måned sætter repræsentanter fra de forskellige virksomheder sig sammen og vurderer processen som den er forløbet indtil videre: hvilke spørgsmål kan besvares og hvilke nye spørgsmål er dukket op.

OPFØLGNING HOS VIRKSOMHEDEN

- Brug af diverse grafisk materiale (postkort, roll ups og nøgleringe) til at minde medarbejderne om at reflektere over virksomhedens kultur i deres hverdag.
- Refleksioner over virksomhedens kultur i mindre grupper, som del af hverdagen.
- Workshop på baggrund af refleksioner over virksomhedens kultur.
- Samtale med leder om hvilken retning processen skal fortsætte.

Arbejdet med virksomhedens kultur er løbende proces, derfor er det oplagt enten at følge op senere, eller at fortsætte arbejdet i samarbejde med virksomhedens ledelse og medarbejderne.

SÅDAN GJORDE VI – EN UDDYBENDE OG ARGUMENTERENDE GENNEMGANG

Ud fra den grundlæggende indstilling at virksomhedskultur ikke er en statisk størrelse der kan redefineres i et enkelt projektforsløb valgte vi at Kulturrevolutionen skulle være *mere end et projekt*. Vi ville skabe refleksion over hvad kultur er i de enkelte rådgivningsvirksomheder og samtidig være med til at kickstarte en forandringsproces. Vi har arbejdet meget bevidst med vores metodiske tilgang i processen, således at vi kunne tilpasse processen til det fokus på virksomhedens kultur, der var aktuelt for den enkelte rådgivningsvirksomhed. Ved at møde rådgivningsvirksomhedernes ledere *der hvor de står*, kunne vi i fællesskab definere udfordringerne for den enkelte og sammen gå mod nye mål.

Vi valgte en overordnet antropologisk tilgang til dataindsamling og den analytiske proces. En tilgang vi kombinerede med hurtigt at kommunikere vores indsamlede data tilbage til deltagerne for at skabe en debat om de *ting* ved kulturen vi havde *set*. Denne tilgang, med hurtig kommunikation af informationer og debat af data, var samtidig med til at understrege det processuelle i Kulturrevolutionen. Det var ikke vores mål at afprøve teorier om virksomhedskultur, vi ville gennem vores oplevelser i virksomhederne og gennem kommunikationen med deltagerne forsøge at skabe et billede af hvad de ønskede at forandre og vi søgte efter nye veje til at skabe denne forandring. Kulturrevolutionen er således en proces og ikke et projekt. En proces der lever i spørgsmålet, og så snart det finder svar, stiller nye spørgsmål til sig selv

Kulturrevolutionens proces kan deles op i tre dele.

- 1) Deltagerobservation
- 2) Analyse og tilbagemelding
- 3) Næste skridt

I det følgende vil hvert skridt blive gennemgået. Hvert afsnit afsluttes med en diskussion af hvilke tiltag der effektive og hvilke der stadig mangler at blive justeret – samt forslag til forbedring.

1. DELTAGEROBSERVATION

Deltagerobservationen står som et af de mest klassiske redskaber i den antropologiske værktøjskasse og har siden fagets start været selve grundstenen i det antropologiske feltarbejde lærde europæere udførte blandt de vilde og fremmede der, dengang, boede i de yderste kanter af landkortet. Den antropologiske opdagelsesrejsende rejste ud og bosatte sig blandt de vilde. Her lærte han sproget, ritualerne og de indfødte at kende. Det gjorde han, kort sagt, for at beskrive deres kultur. Antropologien har, som verden omkring den, udviklet sig meget siden 1940, hvor Bronislaw Malinowski definerede deltagerobservationen som en videnskabelig metode.

Nu er de sidste hvide pletter på kortet væk og kannibalerne ser vi mest på film, så antropologien har også i udstrakt grad redefineret sit undersøgelsesområde. Nu arbejder antropologer med alt fra Borneos hovedjægere i en globaliseret verden til landbrugskonsulenter i Dansk Landbrugsrådgivning. Så selvom at rådgiverne i DLBR ikke forudsiger vejret ud fra indvoldene i en kylling eller danser dødedans når kunderne forsvinder, er DLBR også en organisation som er præget af interne ritualer og hver rådgivningsvirksomhed har en intern kultur. En kultur som vi i Kulturrevolutionen ønsker at studere og udfordre. Det gør vi ved at kaste os ud i den og blive en del af den. Vi har ikke direkte bosat

os, men været en dag ude i den enkelte rådgivningsvirksomhed hvor vi har fotograferet, interviewet, deltaget og observeret.

I bestræbelsen på at komme nærmere en forståelse af kulturen i de enkelte rådgivningsvirksomheder tog på en række mini-feltstudier, hvor vi brugte en dag sammen med medarbejdere og ledelse. Vi tog billeder, foretog interviews og deltog i workshops. Idéen bag feltarbejdet som antropologisk metode er at feltarbejderen skal opleve og kaste sig selv ud i de relationer, erfaringer, fortællinger, tavsheder, institutioner og forestillinger som eksisterer blandt de *indfødte*. Det er bestræbelsen på, som antropologen Kirsten Hastrup skriver det: "at forstå de drivende kræfter i socialt liv." (2010: 56).

Det springende punkt i feltarbejdet er at udsætte sig selv for den erfaring det er at lære en ny verden at kende gennem sin egen person. Kultur er levet liv, og antropologen studerer kultur ved at leve med i livet. Forskellen er at antropologen både er deltagende og observerende. Det er altså det reflektive meta niveau der gør forskellen. En forskel der er muliggjort af antropologens samtidige rolle som en *outsider* og *nybegynder* i kulturen.

I processen med Kulturrevolutionen har vi på grund af begrænsede mængder tid ikke været i stand til at udføre klassiske antropologiske feltarbejder, der er karakteriseret af varigheder fra flere måneder til flere år. Det har sat en række begrænsninger rent metodisk, hvilket nok mest konkretiserer sig ved at vi ikke har været i stand til at observere og afholde uformelle ustrukturerede samtaler med vores informanter, men har fremstået i høj grad som *outsidere*. Dette har medført en række valg i forhold til vores fokus i processen. På baggrund af en betragtning om at organisationens fysiske kvaliteter vil farve de sociale kvaliteter, og vice versa, har vi valgt et øget fokus på hvordan *rummet* og fysiske objekter indvirker på kulturen – hvad fortæller det *rum* der omgiver medarbejderne om kulturen. Det handler ikke om en entydig sammenhæng, men snarere en kontinuerlig dialog mellem et steds fysiske kvaliteter og et sted sociale kvaliteter (Hastrup 2010: 60). Fotografiet har derfor haft en central placering i processen, både som en kilde til data, men samtidig som en hurtig måde at kommunikere data og refleksioner.

BEMÆRKNINGER OM FOTOGRAFIET

Fotografiet er som dokumenterende og kommunikativt middel en særlig *størrelse*. Fotografiet fanger virkeligheden som vi kender den – den tager os ind i hjertet af det levede liv. Fotografiet er et sandhedsviden om det øjeblik hvor fotografen knipsede. Der er ikke som med maleriet mulighed for at tilegne motivet træk det ikke allerede besidder. På trods af dette er fotografiet stadig en allerede etableret fortolkning af virkeligheden. Fotografen *framer* sit motiv og skaber den kontekst hvori det er muligt at fortolke billedet (Fergus Jean 2011). Ligeledes har vi arbejdet bevidst med at lade Kulturrevolutionens fotos fremstille rådgivningsvirksomhederne, som de så ud den dag vi var der. Samtidig har vi bevidst *framet* billederne så de indfanger det signifikante i det almindelige, så de fortæller en historie der kan kommunikeres tilbage til virksomheden og bruges til at starte en refleksion over virksomhedens kultur blandt medarbejdere og ledelse. Fotografiet transcenderer således idéen om passivt at illustrere virkeligheden, og bliver i denne sammenhæng en katalysator der sætter ting i bevægelse i virksomhederne. Det skulle være billeder der kunne skabe handling.

Disse mange roller i fotografiet beskriver den norske sociolog Peter Berger således: "[Photographs] can be both document and picture, artifact and art, visual map and carrier of cultural meaning," (Berger 1984: 45).

Samtidig kan fotografiet i en forandringsproces være med til at dokumentere konkrete og håndgribelige forandringer, derfor vil det også være efterstræbelsesværdigt at der i en proces som Kulturrevolutionen foretages løbende feltstudier i den enkelte virksomhed.

ANTROPOLOGISKE SPØRGSMÅL

Vi er gået til *feltet* med klassiske antropologiske spørgsmål, som vi har søgt at besvare i den sociale kontekst vi har studeret. Det er en udfordring at stille klassiske antropologiske spørgsmål til en ny *felt*, for selvom de antropologiske spørgsmål i teorien kan defineres ud fra afgrænsede kategorier, så er det i feltarbejdet antropologens opgave at finde frem til de spørgsmål der på samme tid afsøger forhold i feltens sociale relationer, og er konceptuelt meningsfulde for de mennesker der studeres (Spradley 1980: 32). Med konceptuelt meningsfulde menes mere konkret at antropologen spørger til feltet ud fra de indfødtes egne begreber og på denne måde søger at forstå kulturen i dens kontekst.

Der var i tilbagemeldingerne fra Kulturrevolutionens deltagere stor enighed om at især vores feltstudie dage havde været med til at gøre opmærksom på virksomhedens kultur og starte en refleksion over kulturen blandt alle i virksomheden. Vi vil derfor anbefale at bruges så lang tid som muligt ude i rådgivningsvirksomhederne, både for at fastholde den procesuelle refleksion, men også for at komme nærmere en forståelse af kultur og blive dygtigere til at stille spørgsmål til den aktuelle kulturelle kontekst.

På samme måde som vores tilstedeværelse i virksomhederne har haft en effekt håber vi fremadrettet at kunne bevare den bagvedliggende refleksion blandt medarbejderne på forskellige måder. En del af vores tilbagemelding er således en række genstande, der som konkrete objekter i dagligdagen kan være med til at minde alle i virksomheden om at reflektere og handle i forhold til at skabe en fremtidens rådgivningsvirksomhed.

2. ANALYSE & TILBAGEMELDING

Vi har gennem hele processen med Kulturrevolutionen fokuseret på at holde et højt tempo. Vi producere materiale der hurtigt og løbende kunne gøres levende for deltagerne i processen. Derfor havde vi fra starten af fokus på hvordan vi kunne skabe denne hurtige kommunikation.

Vi kiggede på hvilke medier og former for kommunikation der i dag bruges med succes til at skabe hurtig kommunikation og interaktion med brugerne. På baggrund af disse overvejelser valgte vi en *blog*. Blogfænomenets succes har betydet at selve fundamentet til en *blog* er nemt tilgængeligt og, med indlejrede begrænsninger, kan benyttes gratis.

Vi valgte en *blog* som vores primære platform, hvilket gav os mulighed for at kommunikere hurtigt ud til alle deltagere og gav deltagerne mulighed for at interagere og skrive egne indlæg. Samtidig er al kommunikation på en *blog* dateret, hvilket konkret kan vise hvordan arbejdet med Kulturrevolutionen skrider frem som en kontinuerlig proces.

Kulturrevolutionens *blog* havde i praksis en række udfordringer. Vi mener at disse i fremtiden kan løses og vi vil derfor fastholde idéen om hurtig og interaktiv kommunikation på en *blog* som processens fundament.

Som udgangspunkt valgte vi at bruge <http://wordpress.com> som platform for vores blog. Det er gratis og hurtigt at komme i gang.

De første udfordringer opstod da deltagerne skulle oprette sig som brugere og skribenter på bloggen. Her blev det tydeligt at det stadig er et nyt medie, der er fremmed for mange og derfor hurtigt bliver lagt til side. Det lykkedes at få alle med, men vi kunne med stor fordel have lavet en introduktion til *bloggen* allerede fra første møde, for at skabe en fortrolighed med miljøet blandt deltagerne og for at sikre os at alle var med fra start.

Den anden udfordring bestod i at skabe interaktionen. Vi forsøgte at lægge op til debat omkring vores indlæg og opildne til at deltagerne selv bidrog med indlæg, både korte og lange. I en samtale omkring bloggen gjorde en af processens deltagere opmærksom på at bloggen ofte blev endnu en platform i hverdagen og oftere var glemt end husket. Derfor anbefaler vi at der ugentligt følges op på aktiviteterne på bloggen via et nyhedsbrev. Deltagerne går ikke derind af sig selv, men har ofte en positiv oplevelse ved at læse indlæggene, derfor er det oplagt med et ugentligt nyhedsbrev.

I forhold til interaktionen var det igen et problem med den manglende fortrolighed med wordpress.com og det miljø hvori bloggen eksisterede. Derfor vil vi fremadrettet anbefale at en blog oprettes som en officiel DLBR blog, hvor der eksisterer dansksproget information om brug. Samtidig kan det være med til at skabe et mere officielt, troværdigt og trygt udtryk på bloggen.

Idéen med den hurtige kommunikation fangede imidlertid projektets deltagere, der alle havde en positiv oplevelse med at skulle reflektere løbende over kulturen i deres rådgivningsvirksomheder.

Denne positive oplevelse ønsker vi at formidle tilbage til alle i de involverede rådgivningsvirksomheder. Det vil vi gøre gennem en række fysiske objekter: *roll ups*, *postkort* og *nøgleringe*. Derudover har vi designet et logo til projektet der symboliserer projektets tre hovedtemaer *Passion*, *Fællesskab* og *Energi*. Samt et motto der opsummerer vores mål med Kulturrevolutionen: *Reflektér & Agér*.

ROLL UPS

Med udgangspunkt i et billede fra den enkelte rådgivningsvirksomhed designes et *roll up banner* i størrelsen 200 x 80 cm. Herpå lægges op til en refleksion over virksomhedens kultur og efterfølgende handling. Logo og font er gennemgående elementer, således at Kulturrevolutionen genkendes fra andre sammenhænge, og bliver en reminder for den enkelte om at reflektere og agere.

POSTKORT

Designet som et traditionelt postkort lægges der med udgangspunkt i et billede fra den enkelte rådgivningsvirksomhed op til en diskussion af hvilken virksomhedskultur der ønskes i virksomheden. Postkortet leveres med to forskellige bagsider. Den første bagside er med en længere tekst:

Hej!

Har du et øjeblik? Længere tid tager det ikke. Virksomhedens kultur er et resultat af vores fælles tanker og handlinger.

Du er med til at skabe kulturen i Sønderjysk Landboforening, så hvordan ønsker du at vores kultur skal være i fremtiden?

Tænk over det og husk at handle efter det. Sammen kan vi skabe en god kultur, så vi også i fremtiden er landmændenes foretrukne rådgivere.

Teksten er tænkt som et oplæg hvorudfra medarbejdere og ledere på deciderede workshops, eller som et indslag ved møder i de enkelte afdelinger, kan få mulighed for at tale om hvilken virksomhedskultur man ønsker i virksomheden og hvordan alle gennem konkrete handlinger kan være med til at skabe denne kultur. Logo og font er gennemgående elementer, således at Kulturrevolutionen genkendes fra de andre sammenhænge, og bliver en reminder for den enkelte om at reflektere og agere.

NØGLERING

Udformet i et plastmateriale (radiant), der reflekterer lyset og rummets farver. Tanken er at medarbejderne får en nøglering hver, der kan være en reminder om at stoppe op og give sig selv et kort øjeblik til at reflektere over virksomhedens kultur, i en bestemt situation eller måske bare mere tilfældigt, og efterfølgende forsøge at agere sådan at kulturen bliver båret i den retning der ønskes i den enkelte virksomhed.

3. NÆSTE SKRIDT

Kulturrevolutionen er en proces og derfor afsluttes samarbejdet med rådgivningsvirksomhederne heller ikke, men der lægges i stedet op til endnu mere individuelt funderede forløb. Der har således været forskellige ønsker om hvordan processen skal præsenteres for medarbejderne i de enkelte virksomheder. I samspil med de enkelte rådgivningsvirksomheder vil derfor efterfølgende aftale et forløb, hvor der foretages nye observationer og refleksioner så vi i fællesskab kan stille nye spørgsmål til virksomhedens kultur og kan komme endnu længere med forandringen af virksomhedernes kultur.

LITTERATUR

Berger, Paul. 1984. Doubling: This Then That. I *Second View: The Rephotographic Survey Project*. Mark Klett, *et al.*, red. 45-52. Albuquerque: University of New Mexico Press.

Hastrup, K. 2010. Feltarbejde. I *Kvalitative metoder. En grundbog*. (red) Brinkmann, S. & L. Tanggaard. 55 – 80. Viborg: Hans Reitzels Forlag.

Spradley, J. P. 1980. *Participant observation*. NY: Harcourt Brace College Publishers.

Fergus Jean, Ohn. 2011 <http://encyclopedia.jrank.org/articles/pages/1110/Anthropological-Photography.html>

Hunt, William B. 1997. Documentary photography and applied anthropology, *Visual Anthropology*, 10:1, 67-73.