



# Vidensdeling og organisationsidentitet

– Et case-studie af vidensdelingskulturen i Arla Ishøj

**Specialeafhandling**  
Kommunikation  
Roskilde Universitet  
Juni 2015

Sára Finsdóttir 41879 safi@ruc.dk  
Helga Pilegaard Grønvold 42167 hepigr@ruc.dk  
Morten Kjærbye 43971 mortekj@ruc.dk  
Charlotte Sommer 43994 charsom@ruc.dk

Vejleder: Jørgen Lerche Nielsen  
Normalsider: 108

Specialeafhandlingen er udarbejdet på kandidatuddannelsen i Kommunikation på Roskilde Universitet.

Vi vil gerne takke Arla Ishøj og deres medarbejdere for deres medvirken i specialet. Ligeledes tak til vores vejleder, Jørgen Lerche Nielsen, for inspiration og sparring undervejs i processen, og ikke mindst en særlig tak til vores kærester for tålmodighed og kærlighed.

# Forfattererklæring

<b>Fælles</b>	<b>Charlotte</b>	<b>Helga</b>	<b>Morten</b>	<b>Såra</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indledning</li> <li>• Metode og videnskabsteori</li> <li>• Fremgangsmåde for analysen</li> <li>• Delkonklusion på analyse 1 og 2</li> <li>• Diskussion</li> <li>• Konklusion</li> </ul>	<b>Teori</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• VKI-MODELLEN</li> <li>• Image</li> <li>• Sammenhæng mellem image og vision</li> <li>• Sammenhæng mellem image og kultur</li> <li>• Vision</li> <li>• Sammenhæng mellem vision og kultur</li> </ul> <b>Analyse</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pakkeriet</li> <li>• Samarbejde</li> <li>• Fyraftensakkord</li> <li>• Tavlemøderne øger kommunikationen</li> <li>• Hvornår er der Lean-møde?</li> <li>• Lean-møderne er spild af tid</li> </ul>	<b>Teori</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• VIDENSDDELING</li> <li>• Hvad er vidensdeling?</li> <li>• Struktureret og tilfældig vidensdeling</li> <li>• Barrierer for vidensdeling</li> <li>• Gensidig afhængighed</li> <li>• Organisatoriske og sociale bytforhold</li> <li>• Typer af viden</li> </ul> <b>Analyse</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chaufførerne</li> <li>• Selvstændighed</li> <li>• Adskilt i tid og rum</li> <li>• Spørger man hinanden til råds?</li> <li>• Lean virker irrelevante og abstrakt</li> <li>• Sikkerheden er det vigtigste</li> <li>• Den hjemlige og den brandede arbejdsplads</li> </ul>	<b>Teori</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• TEORI</li> <li>• Kultur</li> <li>• Praksisfællesskaber</li> <li>• Praksis - Deltagelse og tingsliggørelse</li> <li>• Fællesskab</li> <li>• Legitim perifer deltagelse</li> <li>• Kreativitet og innovation</li> </ul> <b>Analyse</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• "Os og dem"</li> <li>• Systemet</li> <li>• "Man blir' r lidt speciel af natarbejde"</li> <li>• Hvorfor Arla - Selvrealisering eller tryghed?</li> <li>• Lean på gafflen</li> </ul>	<b>Teori</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SECI-modellen</li> <li>• Socialisering: Fra tavs til tavs</li> <li>• Eksternalisering: Fra tavs til eksplicit</li> <li>• Kombination: Fra eksplicit til eksplicit</li> <li>• Internalisering: Fra eksplicit til tavs</li> <li>• Vidensdeling, videnskabelse og vidensledelse</li> <li>• Videnskabelse som vision</li> </ul> <b>Analyse</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kritik</li> <li>• En god kollega</li> <li>• Tid som ramme</li> <li>• Jeg har min port, han har sin port</li> <li>• Samarbejdet mellem afdelinger</li> <li>• Arla Ishøj som arbejdsplads</li> <li>• Brandbevisthed set i lyset af handleviden</li> </ul>



# Resumé

This master thesis had its starting point in a theoretical interest to study the links between knowledge sharing- and branding theory, addressing a development in which *'the man on the floor'* is increasingly seen as a resource to the company's development. This led to the following problem formulation; *"What influence does organization-identity have for the internal communication in relationship to knowledge sharing-culture?"* To answer this question we used Arla Foods' distribution center in Ishøj, Denmark as our case of study along with theories about *knowledge sharing, communities of practice* and *branding*. Through qualitative interviews with Arla Ishøj's packing operatives and drivers and an expert-interview with the division's Lean-manager, we have examined what characterizes their knowledge sharing and how it is manifested in practice.

Based on the analysis it is concluded that it is relevant for a company like Arla Ishøj to be considerate about their employees knowledge sharing even though they are not dealing with what is perceived as knowledge intense work. Knowledge sharing as a field of interest has a special relevance given the fact that Arla has made large investments in a Lean-strategy, which seeks to optimize and make the work more efficient through e.g. the employees own knowledge. It is important to take the social relations into account if the company wants benefit from the employees' knowledge and insights. The employees' lack of insight into each others different tasks in the organization complicates knowledge sharing. Furthermore it's important to support a culture where the individual creative actions of the employees are acknowledged. Even though Arla works on involving their employees through the Lean-strategy our analysis shows that the way it is practiced makes it hard for the employees to maintain their motivation to share knowledge. Our analysis shows that Arla's brand-strategy affects the everyday of a division. When different work routines are not taken into account it can create barriers for sharing knowledge. It is therefore important that the company, when making allignments in their *image, culture* and *vision (organisation-identity)*, is aware of the diversity of cultures and communities that are operating under the same vision.

## Indholdsfortegnelse

Resumé .....	4
Indledning .....	8
Arla Foods og Distributionscenter Arla Ishøj .....	9
Begrebsafklaring .....	13
Videnskabsteori og metodologi .....	14
Socialkonstruktivisme .....	14
Kommunikationsfaglig tradition .....	17
Empiriproduktion .....	18
Interview som metode .....	19
Kombination af fokusgruppe og enkeltinterview .....	19
Følsomme emner .....	20
Praksis .....	21
Selve interviewene .....	23
Deltagere og valgkriterier .....	23
Interviewguide .....	25
Interviewsituationen .....	27
Interview- og moderatorrollen i selve interviewsituationen .....	28
Sekundær empiri .....	29
Bearbejdning af empiri .....	29
Kodning og datareduktion .....	30
Reliabilitet og validitet .....	30
Generalisering .....	33
Teori .....	34
VKI-modellen .....	35
Vidensdeling .....	37
Hvad er vidensdeling? .....	38
Struktureret og tilfældig vidensdeling .....	40
Barrierer for vidensdeling .....	42
Typer af viden .....	43
SECI-modellen .....	44
Gensidig afhængighed .....	47

Organisatoriske og sociale bytteforhold.....	49
Kultur .....	50
Praksisfællesskaber.....	51
Praksis - Deltagelse og tingsliggørelse.....	53
Kultur som læreproces.....	56
Kreativitet og innovation .....	58
Vision .....	60
Sammenhæng mellem vision og kultur.....	60
Vidensdeling, videnskabelse og vidensledelse .....	61
Videnskabelse som vision.....	62
Image .....	64
Sammenhæng mellem image og vision.....	64
Sammenhæng mellem image og kultur .....	66
Analyse .....	69
Fremgangsmåde for analysen .....	69
Analysedel 1 - Chaufførerne .....	69
Selvstændighed .....	70
Adskilt i tid og rum .....	72
Spørger man hinanden til råds? .....	74
Kritik .....	77
En god kollega .....	79
Tid som ramme .....	85
Jeg har min port, han har sin port.....	89
Analysedel 1 - Pakkeriet .....	91
Samarbejde .....	91
Fyraftensakkord .....	94
“Os og dem” .....	98
Systemet.....	103
Samarbejdet mellem afdelinger .....	106
Delanalyse 2 .....	109
Arla Ishøj som arbejdsplads .....	109
Lean på gaflen .....	110

Tavlemøderne øger kommunikationen .....	112
Hvornår er der Lean-møde? .....	113
Lean-møderne er spild af tid .....	114
Lean virker irrelevant og abstrakt .....	115
Sikkerheden er det vigtigste .....	117
Den hjemlige og den brandede arbejdsplads .....	118
“Man bli’r lidt speciel af natarbejde” .....	119
Hvorfor Arla - Selvrealisering eller tryghed? .....	120
Brandbevidsthed set i lyset af handleviden .....	122
Delkonklusion på analysedel 1 og 2 .....	126
Diskussion .....	128
Best-practice eller innovation? .....	128
Smuk sammenhæng eller ekskluderende ensretning.....	131
Konklusion .....	134



# Indledning

De fleste virksomheder har et ønske om at få det fulde udbytte ud af den viden og de ressourcer, de allerede har i kraft af deres medarbejdere. Det er dog de færreste, der har en strategi for vidensdeling. Det kan skyldes, at vidensdeling blandt medarbejdere ofte er uformel, og svær at identificere. Den kan f.eks. være præget af indlejrede rutiner og tilfældigheder. Man kunne tro, at en formalisering af al viden kunne være løsningen. Paradoksalt nok kan det muligvis være hæmmende for en effektiv og frugtbar vidensdeling. Netop derfor kan vidensdeling være svær at styre og strukturere.

Inden for ledelses- og kommunikationspraksis er der sket en udvikling, hvor den viden som besiddes af "manden på gulvet" i stigende grad anses som en ressource til udvikling af virksomheden som helhed. I dette perspektiv opfattes effektivisering som noget, der vedrører innovation via medarbejdernes erfaringer og idéer (Christensen 2009:33-38). Dette står i kontrast til, hvordan arbejdsgivere tidligere fokuserede på effektivisering via standardisering.

At alle medarbejdernes viden anses som en ressource, ses ligeledes i brandinglitteraturen, hvor den interne kultur anvendes som strategisk greb til at brande virksomheden med. Dette kommer f.eks. til udtryk ved, at organisationer gør brug af corporate branding, og udarbejder visionsbeskrivelser, hvor den interne kultur forbindes med virksomhedens værdier udadtil. Der er således en stigende tendens til at undersøge, hvordan medarbejdernes ressourcer kan indgå i virksomhedens brand (Hatch & Schultz 2001:1041-1043). En organisations medlemmer må kunne identificere sig med organisationens værdier før de kan omsætte deres tavse viden til eksplicit viden (Nonaka et al 2008:xii).

Vi kunne se i vidensdelingslitteraturen, at virksomhedskulturen har stor indvirkning på, hvorvidt viden bliver delt. Derfor fandt vi det spændende at undersøge koblingen mellem vidensdelingsteori og brandingteori. Dette gør vi, da vi tænker, at medarbejderes fortolkning af virksomhedens brand og værdier, samt deres identifikation med det, har indvirkning på den interne kultur. Dermed må branding også have betydning for, hvorvidt medarbejderne er tilbøjelige til at dele viden.

Specialet tager dermed afsæt i en interesse i, hvordan organisationsidentitet er forbundet med vidensdeling. Hertil kan man f.eks. sætte spørgsmålstejn ved, hvordan medarbejdere sparrer med hinanden. Hvor og hvornår foregår de vigtige samtaler? I hvor stor grad har virksomhedens brand indvirkning på, om medarbejderne vil dele deres viden? Er der plads til at komme med nye idéer til, hvordan opgaver kan løses? Hvordan kan man kende forskel på vidensdeling og sniksnak? Med en interesse for hvad strukturelle og uformelle relationer gør for vidensdeling, fandt vi vores case i et af Arla Foods' distributionscentre, som lå i Ishøj. Derfor fordrede vores valg af case også en nysgerrighed om, i hvor høj grad vidensdelingen er relevant at undersøge på en arbejdsplads, der ikke typisk forbindes med vidensdeling.

## **Arla Foods og Distributionscenter Arla Ishøj**

Andelsforeningen Arla Foods<sup>1</sup> og distributionscenteret i Ishøj (Arla Ishøj) vil herunder kort blive beskrevet, for at give et indblik i vores case.

Arla Foods er en multinational virksomhed, der har rødder tilbage til 1800-tallets andelsbevægelse. I midten af den 20. århundrede blev flere hundrede små mejerier samlet til én stor koncern. Arla blev således skabt, og er i dag et af verdens største mejeriselskaber. I dag præges den internationale mejerisektor stadig af andelstanken (danmarkshistorien.dk), hvilket betyder at Arla ejes af omkring 2.500 landmænd, der

---

<sup>1</sup> Herefter nævnt som Arla.

<sup>2</sup> Lean handler om at skabe mere værdi med færre ressourcer. Produktiviteten øges ved at trimme eller

fordeler sig på syv lande; Danmark, Sverige, England, Tyskland, Belgien, Luxembourg og Holland (arla.com). Arla er en global virksomhed, og i deres værdigrundlag står der, at de ønsker at skabe et globalt og samlet Arla. Deres værdigrundlag er beskrevet i publikationen, der meget sigende kaldes 'ONE' (B14). I publikationens forord har administrerende direktør Peder Tuborgh skrevet følgende;

Vores adfærd, kultur og tilgang til udfordringerne skaber Arla Foods' personlighed, identitet og sjæl – vores karakter. Det er på den baggrund, at kunderne, forbrugerne og omverden opfatter og bedømmer os. Og derfor er vores karakter altafgørende for vores evne til at opnå og fastholde succes (B14:2).

Arlas ambition er at skabe en samlet brand, uanset hvor i verden man møder dem (B14:4). Virksomhedens tre nøgleværdier for en Arla-medarbejder bliver beskrevet som *Lead*, *Sense & Create*. De tre nøgleværdier kan kort opsummeres således:

- *Lead*: En medarbejder, der søger indflydelse, har energi, er handlekraftig og siger sin mening, når det er relevant.
- *Sense*: Arlas medarbejdere forventes at kunne handle ud fra nye indtryk og muligheder. Det er vigtigt, at medarbejderen kan se en sag fra flere sider.
- *Create*: Knytter sig til en medarbejder, der er innovativ og aktivt søger at opbygge formelle og uformelle relationer. Det er en medarbejder, der tør tage konflikter og udfordringer op (B14:5).

Derudover er Arla en virksomhed, der går op i effektivitet. Produktionsfilosofien Lean<sup>2</sup> blev indført i hele Arla i 2009, og man forventede at spare 2,5 mia. inden udgangen af 2015 ( food-supply.dk). I en artikel fra food-supply.dk (2013) siger Henrik Bak, der er vicepræsident for Arla, at de har:

---

<sup>2</sup> Lean handler om at skabe mere værdi med færre ressourcer. Produktiviteten øges ved at trimme eller slanke produktionen. (Businessdictionary.com)

[...] et standardkoncept, som vi ruller ud til alle vores driftssteder. Det er meget kulturpræget, og vi arbejder især med at ændre medarbejdernes mindset, så de bliver motiverede til selv at komme med de gode idéer (food-supply.dk).

Han uddyber senere i artiklen, at de ser en tendens til stigende tilfredshed og engagement på de mejerier, hvor de har indført Lean. Lean er funderet i en forretningsfilosofisk tænkning, der i sin oprindelige form var rettet mod samlebåndsarbejde, og ikke havde fokus på medarbejdernes viden. Arlas Lean-strategi er dog præget af en mere nutidig fortolkning, hvor medarbejdernes viden netop anerkendes og anvendes til at optimere arbejdsprocesserne (B11:265-274). Derfor tolker vi Arlas Lean-strategi som et vidensdelingsinitiativ.

Vores case Arla Ishøj har til hovedopgave at sørge for, at Arlas mejeriprodukter bliver pakket og leveret til butikkerne hver morgen. Arbejdspladsen består af ca. 160 medarbejdere, fordelt på forskellige arbejdsfunktioner inden for kørsel, pakkeri og administration (B11:32-42). Vidensdelingslitteraturen retter primært blikket mod virksomheder, som håndterer kompleks viden, hvilket samtidig er deres primære produkt. Netop fordi vi valgte Arlas distributionscenter og ikke Arlas innovationscenter, har vi afholdt os fra at opstille idealer og vidensforståelser, der er mere forenelige med videnstungt arbejde. Eksempelvis har vi ikke undersøgt, hvordan forskellige fagligheder og specialistkompetencer komplementerer hinanden, da Arla Ishøjs medarbejdere i store træk udfører relativt ens opgaver, og deres kompetencer derfor helst skal være relativt ens. Med social læringsteori og en kulturanalytisk optik er det muligt at undersøge vidensdelingen som situeret i den praksis, der præger hverdagen i Arla Ishøj. På baggrund af kvalitative interviews med pakkerimedarbejdere og chauffører har vi derfor undersøgt, hvordan vidensdeling udspiller sig i konkrete situationer, samt hvilke udøvede værdier, der praktiseres i hverdagen langt væk fra de "glitrende" kommunikationsstrategier.

Dette har ledt til følgende **problemformulering**:

*Hvilken betydning har organisationsidentitet for den interne kommunikation i forhold til vidensdelingskultur?*

Til at besvare problemformuleringen har vi formuleret to arbejdsspørgsmål:

1. Hvad kendetegner vidensdelingen i Arla Ishøj, og hvordan kommer det til udtryk i praksis?
2. Hvad kendetegner Arla som arbejdsplads og organisation, og hvordan kommer dette til udtryk i medarbejdernes selvopfattelse?

## Begrebsafklaring

I læsningen af specialet vil følgende titler og begreber være relevante for forståelsen af specialets case;

**Chaufførerne:** Læsser varerne på lastbilen og kører dem ud til butikkerne. De tager tom emballage med tilbage. Der er to funktioner; de faste chauffører med fast rute og afløseren, der afløser når de faste chauffører har fri eller er syge.

**Pakkerimedarbejder:** Den samlede betegnelse for de personer, der arbejder på pakkeriet. Der er både et daghold, tidligt nathold og et sent nathold. Herunder er følgende funktioner;

**Servicemedarbejder:** Servicemedarbejderne kører varerne hen til rankemedarbejderne. Derudover yder de generel service.

**Rankemedarbejder:** Personen der læsser varer på lastbilerne, for eller med chaufførerne.

**Kørselskontoret:** Bliver også kaldt 'Kørslen'. Det er kontoret, hvor administrationen for pakkeriet og chaufførerne sidder.

**Tavlemøder:** Afholdes med jævne mellemrum. Et tavlemøde er af ca. 15 minutters varighed. Til møderne vendes problemstillinger, der tager udgangspunkt i medarbejdernes inputs.

**Tavleførere:** Til hver tavle er der knyttet en tavlefører, der fungerer som ordstyrer til tavlemøderne.

# Videnskabsteori og metodologi

I dette afsnit redegøres der først for de videnskabsteoretiske overvejelser, der er vigtige for forståelsen af specialets udformning. Desuden redegøres der for, hvordan disse understøtter vores metodiske valg. Derefter begrundes vores metodiske valg i forhold til empiriproduktion. Slutteligt argumenteres der for vores bearbejdning af empirien, samt validitet og generaliserbarhed.

## Socialkonstruktivisme

Videnskabsteoretisk skriver vi os ind i en socialkonstruktivistisk tilgang.

Socialkonstruktivisme er ikke én position eller en bestemt tilgang, men snarere en teoretisk "familie" med forskellige forgreninger og sammenfald på tværs af traditioner (Burr 1998:3, Phillips & Jørgensen 2002:4, Esmark et al. 2005).

Verden er socialt konstrueret gennem sociale praksisser, og opleves samtidig som naturlig eller sand (Burr 1998:10). Denne tilgang har betydning for, hvilken vidensforståelse der ligger til grund for dette speciale, da akademisk vidensproduktion også anses som en social proces. Socialkonstruktivismen forbindes nemlig med anti-realisme; viden er ikke udtryk for *virkeligheden*. Al viden kommer fra, at nogen ser på verden fra et bestemt synspunkt (Burr 1998:6). Den viden, der skabes i dette speciale, er således et udtryk for en række metodiske, teoretiske og empiriske valg. Valgene er truffet for at undersøge vidensdeling i et samspil med organisationsidentiteten. Vores ambition er ikke at finde frem til en almengyldig viden, der er objektiv eller statistisk generaliserbar.

Med socialkonstruktivismen som udgangspunkt interesserer vi os for at identificere konstruktioner, som opleves naturlige og selvfølgelige (Esmark et al 2005:25). At virkeligheden er konstrueret, betyder ikke, at man blot kan ændre den eller betvivle

hvorvidt den har reel indvirkning på menneskers liv. Konstruktioner opleves som naturlige og selvfølgelige netop fordi de på det mest basale niveau deles af et givet samfunds medlemmer (Ibid.). En stor del af vores liv foregår på arbejdspladsen, hvilket for de fleste opleves som en selvfølge. Ligeledes opfattes arbejdslivets mange rutiner og praksisser ofte som selvfølgelige. Tilhørsforhold til en given organisation, branche eller et fællesskab er socialt konstrueret, og det fordrer nogle bestemte handlinger. Med en socialkonstruktivistisk tilgang bliver det muligt at stille spørgsmålstejn ved dét, der opfattes som selvfølgeligt. Dette er særligt relevant i vores undersøgelse, der har vidensdeling som omdrejningspunkt, da al viden må ses som socialt konstrueret og indlejret, samt kulturelt og historisk specifik.

En socialkonstruktivistisk tilgang har således betydning for, hvordan vi undersøger mennesker, sociale processer og organisationskultur. Tilgangen er anti-essentialistisk, hvilket betyder, at den sociale verden, og mennesker i denne, er produkter af sociale processer. Mennesker har ikke en *essens*, der gør dem til dem de er (Burr 1998:5). Overført til vores problemformulering betyder det bl.a., at der i princippet ikke er bestemte måder at opleve og praktisere vidensdeling på, der er mere "rigtige" end andre. Hvis vidensdelingen eksempelvis *ikke* fungerer skal årsagen ikke findes i nogle essentielle personlighedstræk hos individet, men i den kontekst vedkommende befinder sig i. Det kan være sociale processer eller en bestemt organisationskultur, men det kan også være en samfundsmæssig forståelse af, hvordan mennesker tilegner sig viden. Menneskers forståelse af verden, samt deres brug af begreber og kategorier, er også historisk og kulturelt specifikke (Burr 1998:3).

Mennesker skaber og opretholder alle sociale fænomener gennem social praksis (Burr 1998:10). Der er tre fundamentale processer, der understøtter denne pointe; *eksternalisering*, *objektivering* og *internalisering*. Vi *eksternaliserer*, når vi agerer i verden, og skaber artefakter og praksisser. Disse aktiviteter bliver en del af den sociale verden. Den proces, hvor bestemte verdensforståelser opleves som naturligt eller faktisk, kaldes *objektivering*. Fordi efterfølgende generationer fødes ind i en verden, hvor fortællingen



allerede er en eksisterende sandhed, forekommer der en *internalisering* af denne (Hatch 2006, Burr 1998:10, med henvisning til Berger & Luckmann 1966). På denne måde agerer og fortolker mennesker deres verden inden for sociokulturelle kontekster, som de selv er med til at skabe (Hatch 2006:44). Den socialt konstruerede verden er mere kompliceret end denne beskrivelse, da den består af mange institutioner med hver deres sociokulturelle kontekst, der er internaliseret blandt medlemmer. På den måde indlemmes nye medarbejdere på en arbejdsplads i en allerede eksternaliseret og objektiveret social verden, som de gradvis internaliserer. Denne sociale verden er dog også influeret af de andre sociokulturelle miljøer, som medarbejderne hver især indgår i. Arla Ishøjs organisationsidentitet overlappes således af en række andre kontekster og konstitueres således også i medarbejdernes fritid, hvor de befinder sig uden for arbejdspladsen.

Dermed antages det, at Arlas organisationsidentitet er resultat af sociale processer, sociokulturelle miljøer, samt er historisk og kulturel specifik. Dette kan underbygges med Hatch & Schultz' forståelse af organisationsidentitet, der er centreret omkring, hvordan en virksomhed altid befinder sig i et miljø, som den må forholde sig til. Identitetstilgangen, som Hatch & Schultz repræsenterer inden for brandingteori har særligt fokus på sammenhæng mellem en organisations vision, kultur og image. Det skyldes en erkendelse af, at corporate brands både formes af virksomheden og af eksterne interessenter (Hatch & Schultz 2009 32). Hatch & Schultz baserer deres model på George Herbert Meads teori om identitet som konstitueret gennem en "sense of self", der produceres i oplevelser med verden og i interaktion med andre (Hatch 2006:336). Dette producerer en livslang samtale mellem *jeg'et* og *mig'et*. Jeg'et er individets selvdefinition, og mig'et er de andres definitioner individet, der bliver en del af selvet. Samme identitetsdynamik gør sig gældende på organisatorisk niveau. Den organisatoriske selvdannelse kommer til udtryk i virksomhedens kultur, og skabes i de møder, som organisationens medlemmer har med omverdenen. *Image* og *kultur* er således i en konstant vekselvirkning, der sammen med *visionen* skaber organisationens identitet, hvilket vil blive beskrevet senere (Ibid.).

## Kommunikationsfaglig tradition

Vi tager i specialet afsæt i den sociokulturelle tradition. Denne tradition inden for kommunikationsteori er én ud af syv, som Robert T. Craig identificerede i artiklen *Communication Theory as a Field* (1999). Artiklen er et forsøg på at konstruere en teoretisk metadiskurs til at reflektere over kommunikationsteori og -praksis (Craig 1999:129).

Craig inddeler traditionerne ud fra deres underliggende begrebsliggørelser af kommunikativ praksis. Dette gør han, så de forskellige traditioner ikke "taler forbi" hinanden; *"An effect of this shift in perspective is that communication theories no longer bypass each other in their different paradigms or on their different levels."* (Craig 1999:132). Craigs videnskabsteoretiske udgangspunkt er således foreneligt med et socialkonstruktivistisk perspektiv, da han ser kommunikationsteori som et diskursivt felt, der er konstituerende for, og bestemt af, viden som social praksis. De syv traditioner er; den retoriske, den semiotiske, den fænomenologiske, den kybernetiske, den socialpsykologiske, den sociokulturelle og den kritiske (Craig 1999:133).

Sociokulturel kommunikationsteori er influeret af semiotisk tænkning, og har rødder i sociologi og antropologi (Craig 1999:144). Kommunikation forstås som *"[...] a symbolic process that produces and reproduces shared sociocultural patterns."* (Ibid.). Mennesker eksisterer i sociokulturelle miljøer, der er konstitueret og opretholdt af praksis, symbolske koder og kommunikation. Hverdagens interaktion afhænger således af delte kulturelle mønstre. Denne sociokulturelle orden reproduceres i menneskers hverdagskommunikation. Samtidig er social interaktion en skabende proces, der producerer den sociale orden, der gør interaktion mulig (Craig 1999:144-145).

Den sociokulturelle teori tager afstand fra strukturelle teorier, der primært forklarer tingene ud fra forholdsvis stabile makrostrukturer. Ligeledes distancerer den sig fra fortolkende teorier, der primært ser på mikroprocesser (Craig 1999:145). Kommunikationsproblemer

forstås dermed som 'gaps' (huller) i rum og tid, dvs. mangel på de delte mønstre, som interaktionen afhænger af (Ibid.). Således kan problemer med vidensdeling ses som udtryk for et manglende fælles sprog eller manglende fælles forståelse af social praksis. Ligeså kan en usammenhængende organisationsidentitet ses som manglende sammenhæng mellem vision, kultur og image (Hatch & Schultz 2009).

De sociokulturelle miljøer kan, i denne undersøgelses sammenhæng, være Arla som organisation og arbejdsplads, såvel som den samfundsmæssige kontekst, som Arla og Arlas medarbejdere befinder sig i. Således laves der en kobling mellem det der foregår på mikroniveau og det, der foregår på makroniveau (Craig 1999:144). Når vi undersøger vidensdeling i Arla Ishøj, trækker vi derfor tråde til, hvordan Arlas brand er tilrettelagt, og hvordan dette indgår i en vekselvirkning med den interne kultur.

## Empiriproduktion

For at undersøge vidensdeling og organisationsidentitet hos Arla Ishøj, har vi valgt en kvalitativ tilgang. Det har vi, eftersom kvalitative forskningsmetoder er udviklet for at kunne belyse menneskelige oplevelser, erfaringsprocesser og det sociale liv (Brinkmann & Tanggaard 2015:14). Vi har foretaget en række interviews med Arla Ishøjs medarbejdere, lavet observationer, indsamlet eksempler på Arlas interne branding og taget billeder under vores tre besøg.

I de følgende afsnit redegøres for valg og overvejelser i forhold til de kvalitative forskningsinterview. For en metodisk klarhed omkring interviewet som metoder tager vi udgangspunkt i Bente Halkiers bog *Fokusgrupper* (2009), og Steiner Kvale og Svend Brinkmanns *Interview – introduktion til et håndværk* (2009). Derudover inddrages Margaretha Järvinen & Nanna Mik-Meyer for refleksioner over interview som metode i et interaktionistisk perspektiv.

## **Interview som metode**

Det empiriske grundlag for specialet er kvalitative forskningsinterview med medarbejdere hos Arla Ishøj. Interview som metode er valgt, da “[...] *interview er særlig velegnede til at undersøge menneskers forståelse af betydningerne i deres livsverden, beskrive deres oplevelser og selvforståelser og afklare og uddybe deres eget perspektiv på livsverden*” (Brinkmann & Kvale 2008:137). For at kunne træffe velovervejede beslutninger om konkrete interviewmetoder, er det nødvendigt at identificere interviewundersøgelsens formål (Brinkmann & Kvale 2008:125). Formålet med interviewene er at undersøge Arlas organisationskultur med udgangspunkt i temaer i medarbejdernes dagligdag (Brinkmann & Kvale 2008:41).

Vi ønsker at opnå viden om medarbejdernes meningsforhandlinger og den enkeltes oplevelser, hvad angår vidensdeling og organisationsidentitet. Derfor har vi valgt både at lave individuelle interviews og fokusgruppeinterviews. Gennem de to typer kvalitative forskningsinterviews vil vi producere viden om interviewpersonernes oplevelser i forbindelse med vidensdeling (Brinkmann & Kvale 2008:47, 126). Udover interviews inddrager vi vores observationer, tanker og billeder fra vores besøg. Dette har vi gjort, da vi er interesserede i et helhedsindtryk af virksomheden.

## **Kombination af fokusgruppe og enkeltinterview**

Vi har valgt at kombinere fokusgrupper og enkeltinterviews i produktionen af empiri. Der knytter sig fordele og ulemper til begge metoder. Med enkeltinterviews kan vi få en fyldig beskrivelse og forståelse af den enkelte respondents handlinger, erfaringer, motiver og opfattelser. I forhold til vidensdeling er dette interessant eftersom barrierer og motivation for vidensdeling kan være påvirket af individets motivation (jf:42).

Fokusgruppemetoden forsøger at blottlægge en gruppes sociale interaktion, normer og forståelser (Halkier 2009:13). Med fokusgruppen kan vi få en indsigt i medarbejdernes

meningsforhandlinger omkring deres arbejde. Den kollektive ordveksling i fokusgruppeinterviewet kan bringe flere spontane og emotionelle synspunkter frem end det individuelle interview (Brinkmann & Kvale 2008:170). Til gengæld er der ikke plads til at gå i dybden med den enkelte medarbejders livsverden i fokusgruppen, da flere mennesker er til stede og taler (Halkier 2009:13).

I enkeltinterviewet kan vi i højere grad stille opfølgende spørgsmål og sikre os, at respondenterne har forstået spørgsmålene. Vi vil dog pointere, at vi ikke ser enkeltinterviewene som garant for at få en mere sand eller ærlig udlægning af virkeligheden. Dette er heller ikke formålet, da vores udgangspunkt er, at al viden skabes i sociale interaktioner (Järvinen & Mik-Meyer 2005:16). Til gengæld er en af fokusgruppens styrker, at man kan få deltagerne til at uddybe og udfordre hinandens synspunkter, og dermed få et indblik i deres muligvis ubevidste meningsopfattelser (Halkier 2009:10). At deltagerne udfordrede hinandens synspunkter, var tydeligt at se i fokusgrupperne. En af de helt tydelige meningsforhandlinger fandt sted blandt chaufførerne, hvor de diskuterede deres interne samarbejde.

## **Følsomme emner**

Da vi ønsker at undersøge virksomhedens interne kultur, og herunder samarbejdsrelationer og præferencer, var vi forberedt på, at vi under interviewene kunne støde ind i følsomme emner. På dette punkt er Halkier og Kvale & Brinkmann uenige om de to metoders styrker og svagheder. Fra Kvale & Brinkmanns synspunkt kan fokusgruppens dynamik gøre det lettere for deltagerne at tale om følsomme emner; *“Når det drejer sig om følsomme, mere tabubelagte emner, kan gruppespillet gøre det lettere at udtrykke synspunkter, der som regel ikke er tilgængelige”* (Brinkmann & Kvale 2008:170). Modsat udtrykker Halkier, at følsomme emner bedst egner sig i enkeltinterviewet, da det først og fremmest kræver tillid og trygge omgivelser at kunne snakke om følsomme emner. Vi valgte at holde os til Halkiers opfattelse og derfor stille spørgsmål om eventuelt følsomme emner i enkeltinterviewet. Dette valg traf vi, så det kun ville være os som

interviewere, der var til stede, hvis nogle af interviewpersonerne kom til at tale over sig. På den måde ville deltageren ikke opleve, at deres udtalelser kunne få konsekvenser i relationen med deres kollegaer. Det kom blandt andet frem i et af enkeltinterviewene, at der havde været slåskamp i arbejdstiden (B1:377-378). Dette er vi ikke sikre på, at vi ville have fået indsigt i, hvis ikke vi havde afholdt enkeltinterviews.

## Praksis

Ifølge Halkier er fokusgruppeinterviewet præget af både gruppeinteraktion og forskerens fokus. Dermed er det en velegnet metode til at undersøge den betydningsdannelse, der opstår i interaktion (Halkier 2009:9-10). Betydningsdannelse er en del af de sociale erfaringer, som vi får i hverdagen, når vi bevidst eller ubevidst forstår en situation på en bestemt måde. De sociale erfaringer italesættes sjældent, og optræder derfor ofte som tavs viden (Halkier 2009:10). Ved at undersøge medarbejdernes gruppeinteraktion, kan vi få adgang til deres repertoire for betydningsdannelser. Det kan både give os et indblik i den tavse viden, hvad gruppen er uenige eller enige om samt hvilke selvfølgeligheder, der eksisterer i deres praksisfællesskab. Ifølge Halkier får deltagerne nemlig ” [...] mulighed for at ”tvinge” hinanden til at være diskursivt eksplicite i deres forhandlinger med hinanden. ” (Halkier 2009:10). Dermed kan fokusgrupper også sige noget om, hvordan sociale processer kan lede til specifikke fortolkninger, da der forhandles mellem deltagerne (Ibid.).

En ulempe ved fokusgrupper kan dog være, at den sociale forhandling mellem deltagerne gør, at visse erfaringer og holdninger ikke bliver udtalt. Vi må dog formode, at der pga. medarbejdernes fortid og fremtid sammen vil være en vis kontinuitet i, hvad de siger i interviewet og det de til daglig mener. Ellers kan de miste noget af deres troværdighed over for deres kollegaer. I forhold til, om der var erfaringer og praksisser, som deltagerne ikke delte med os, kan vi ud fra empirien se, at deltagerne har lagt vægt på forskellige ting. Eksempelvis blev der kun i ét af enkeltinterviewene nævnt, at de bruger tegninger til at kommunikere med mellem medarbejderne (B8:136-139). Under rundvisningen kunne vi dog se, at tegningerne hang flere steder. Enten har deltagerne ikke tillagt det betydning,

eller også er det blevet en inkorporeret selvfølgelighed, så de ikke tænkte over at indvie os i det.

En svaghed ved fokusgruppen som metode er, at man "kun" opnår viden om interviewpersonernes beretninger om praksis, og ikke har mulighed for at se, hvad de rent faktisk laver i praksis (Halkier 2009:14-15). Dette er en særligt relevant betragtning i forhold til tavs viden (jf:43). Det kan være svært at redegøre mundtligt for ens tavse viden. På den anden side ville det muligvis være lige så svært for os at få indblik i deres tavse viden blot ved at observere. Denne betragtning er også gældende for enkeltinterviewene, da vi på samme måde tager deltagerne ud af deres arbejdskontekst, og taler med dem om deres arbejde. Vi fik et indblik i medarbejdernes arbejdspraksis, da vi blev vist rundt på arbejdspladsen (B16). Vi så både stedet om dagen, hvor få var på arbejde, og om natten, hvor der var fuldt af liv. Det betyder at vi, omend i et begrænset omfang, fik et indblik i den arbejdskontekst, som interviewene omhandlede. Interviewene gav os således mulighed for at undersøge medarbejdernes sociale interaktioner i tæt tilknytning til deres arbejdskontekst, og derigennem få et indblik i ellers komplekse praksisser og betydningsdannelser (Halkier 2009:14). Ifølge Halkier forstås deltagende observationsdata traditionelt set som en mere "direkte" adgang til det sociale liv, imens interviewdata forstås som beretninger om begivenheder eller handlinger. Halkier argumenterer imidlertid for, at alle typer data er social handling, der blot finder sted i forskellige kontekster. Vi holder os til denne forståelse, og vil supplere med feltobservationer (Halkier i Tanggaard og Brinkmann 2015:138).

Kombinationen af interviewformerne er således et metodisk valg, vi har truffet for at skabe variation i vores empiriske materiale, og herigennem udnytte de to metoders fordele. Gruppeinteraktionen og de individuelle interviews giver, i vores optik, valid viden om medarbejdernes sociale praksis i forbindelse med vidensdeling.

## Selve interviewene

Vi interviewede ad to omgange. Først lavede vi enkeltinterviews med fire chauffører, og efterfølgende foretog vi et fokusgruppeinterview med de samme deltagere. Det foregik i deres arbejdstid om formiddagen. Vi foretog den samme procedure med pakkerimedarbejderne to dage efter. Interviewene med pakkeriet blev foretaget om natten i pakkerimedarbejdernes arbejdstid. Alle i specialegruppen interviewede én person hver, på samme tid, da vi kun havde et bestemt tidsrum til rådighed med deltagerne. Enkeltinterviewene havde en varighed på 30 minutter, og fokusgrupperne var hver på 45 minutter.

Vi valgte at lave fokusgruppeinterviewene efter enkeltinterviewene, da vi tænkte, at deltagernes svar i enkeltinterviewene ville blive influeret af hinandens holdninger fra fokusgruppen. Deltagerne ville derfor muligvis referere tilbage til fokusgruppen i stedet for at komme med deres egne udsagn. Ved at foretage enkeltinterviewene først, fik vi deltagerne til at formulere deres tanker om deres samarbejde og kultur. På den måde fik de også talt sig varme på emnet inden fokusgrupperne.

## Deltagere og valgkriterier

Vi vurderede, at vigtige karakteristika, der kunne få nogle relevante beretninger frem om vidensdeling, organisationsidentitet og –kultur, var faktorer som anciennitet, alder og forskellige jobfunktioner. Dette gjorde vi, eftersom Halkier pointerer, at ”[...] *man skal sørge for at få vigtige karakteristika i forhold til problemstillingen repræsenteret i udvalget.*” (Halkier 2009: 26-27). Samtidig ønskede vi at få en lige så tilfældig og ”typisk” deltagersammensætning, som der ville være på en given vagt. Alle de chauffører, der deltog i fokusgruppen, havde en forholdsvis lav anciennitet, hvilket kan have været en svaghed. Dog gav det os, inspireret af Hasse, Lave & Wenger, et indblik i, hvordan kulturen opleves af legitimt perifert deltagende. Det betød bl.a., at der var en høj grad af meningsforhandling og undren over organisationskulturen. I pakkeri-fokusgruppen var



anciennitet højere, men mere spredt, hvilket gav et bredere empirisk udsnit. Ifølge Halkier er den ideelle sammensætning i fokusgrupper hverken for heterogen eller for homogen (Halkier 2009:27-28).

Vi gjorde os overvejelser om, hvorvidt fokusgrupperne skulle være sammensat af personer med forskellige eller ens arbejdsfunktioner. Grundet deltagernes forskellige arbejdstider kunne det kun lade sig gøre at danne fokusgrupper med personer med samme arbejdsfunktion. Derfor faldt valget på at lave fokusgrupper med henholdsvis chaufførerne og pakkerimedarbejderne. Vi spurgte ind til deres samarbejdsrelationer på tværs, da vi var i den tro, at alle i de to grupper arbejdede sammen til daglig. Det viste sig imidlertid, at pakkerimedarbejderne har flere jobfunktioner. Nogle af pakkemedarbejderne fungerer også som rankefolk, og har dermed kontakt til chaufførerne, mens andre kun arbejder inde i pakkeriet. De pakkerimedarbejdere, som vi interviewede, havde heldigvis alle i større eller mindre grad kontakt til chaufførerne.

Disse overvejelser er vigtige, da en for heterogen sammensætning kan resultere i at erfaringer ikke bliver fortalt, eftersom den sociale interaktion mellem deltagerne kan risikere at være konfliktfyldt og akavet. Hvis deltagersammensætningen er for homogen, kan erfaringerne være så indforståede, at forskeren ikke har forudsætninger for at forstå dem eller at deltagerne ikke siger særlig meget. Dermed mindskes den sociale udveksling, og empirien bliver mindre brugbar (Ibid.).

Ligeledes kan deltagernes indbyrdes relationer have betydning for interaktionen i fokusgruppen. Hvis de kender hinanden godt, kan de have nemmere ved at kommunikere, da de føler sig trygge. Modsat kan det også mindske interaktionen, hvis de er alt for enige, og derfor ikke italesætter det indforståede. Deltagere, der ikke kender hinanden, kan på den ene side føle sig utrygge, og derfor ikke deltage så meget i samtalen. På den anden side kan det medføre, at deltagerne udtaler deres erfaring mere eksplicit, og man kan dermed sætte en forhandling i gang (Halkier 2009:29-30). I forhold til chaufførerne oplevede vi en gruppe, der bar præg af, at de ikke havde en tæt relation. Det tolker vi ud

fra flowet i samtalen. Til tider var det helt stille, og andre gange snakkede alle i munden på hinanden, og lyttede ikke til de andre. Hos pakkerimedarbejderne fornemmede vi en tættere relation mellem interviewpersonerne. Her var der et flow i samtalen, og der var mere "kammeratlig" stemning i modsætning til chaufførerne, der var mere afstandtagende og sarkastiske overfor hinanden.

For at undgå en alt for homogen gruppe, har vi altså forsøgt så vidt muligt at differentiere deltagerne i forhold til anciennitet, alder og hvor meget de arbejder sammen til daglig. Dette er gjort ud fra tanken om, at deltagerne dermed kunne have forskellige erfaringer at italesætte, samt ud fra ønsket om en eksplicit kommunikation mellem deltagerne. Imidlertid er alle vores deltagere af samme køn, dvs. mænd. Dette anser vi dog ikke som en problematik, da vi mener, at dette kun er en afspejling af deltagernes virkelighed på arbejdspladsen. Gruppernes størrelse fungerede efter vores mening efter planen. Dog var det til tider svært at styre gruppedynamikken i chaufførfokusgruppen. For begge fokusgrupper var det gældende, at nogle deltagere var markant mere aktive end andre, men vi kunne se og mærke, når der var enighed omkring et emne. Ligeledes bød folk ind, når et spørgsmål gav anledning til diskussion.

## **Interviewguide**

Vores interviewspørgsmål er udformet med udgangspunkt i Kvale & Brinkmanns teori om interviewguides, der er delt op i forskningsspørgsmål og interviewspørgsmål.

Interviewguiden (B18) er delt op i tre niveauer. Første del består af de teoretiske begreber og problemstillinger, vi gerne vil undersøge. Dernæst en række forskningsspørgsmål, der er formuleret i et teoretisk sprog, og dækker over dét vi teoretisk ønskede at afklare.

Sidste niveau består af selve interviewspørgsmålene, der er formuleret i et hverdagsprog. Det er disse vi stillede til deltagerne. Forskningsspørgsmålene har hver flere interviewspørgsmål tilknyttet, da vi herved får en mere nuanceret og varieret information omkring det enkelte forskningsspørgsmål (Brinkmann & Kvale 2008:125, 152).

I enkeltinterviewene har vi primært fokuseret på vidensdeling og samarbejde. Vi har, i højere grad end i fokusgruppen, spurgt ind til eventuelle negative sider forbundet med et samarbejde. Ud over at spørge ind til samarbejde i fokusgruppen, var vores spørgsmål rettet mod deltagernes opfattelse af Arla som organisation og brand, og hvad de forbinder med dét at arbejde hos Arla Ishøj. Spørgsmålene til fokusgruppeinterviewene var mere åbne end enkeltinterviewets spørgsmål, og lagde i højere grad op til diskussion blandt deltagerne. Det gav os indblik i, hvordan medarbejderne italesætter hverdagens udfordringer overfor hinanden.

### **Semistrukturerede interviews**

Vores interviews er udført med en eksplorativ tilgang, da vi gerne ville være åbne over for, at interviewpersonerne kunne byde ind med viden, som vi ikke nødvendigvis spurgte ind til. Vores interviewguide er derfor semistruktureret. Strukturen blev dermed ikke fulgt stringent, da der skulle være plads til at følge op på svar (Brinkmann & Kvale 2008:126). Ved at benytte denne metode, fandt vi bl.a. ud af, at deres forhold til tid, med alt fra stramme tidsplaner til atypiske arbejdstider, havde stor betydning for både deres arbejde og deres selvopfattelse. Dette var ikke et tema, vi på forhånd havde spurgt ind til.

Vi har forsøgt at holde interviewguiden i korte og enkle spørgsmål med hovedvægt på hvordan- og hvad-sætningskonstruktioner. Dette er gjort, fordi vi ønskede at få spontane beskrivelser frem hos vores interviewpersoner, frem for udelukkende deskriptive forklaringer på, hvorfor noget fandt sted (Brinkmann & Kvale 2008:153).

Selvom man generelt set forsøger at stille åbne spørgsmål, kan det ifølge Kvale og Brinkmann være en nødvendig del af en spørgsmålsprocedure at stille et par bevidst ledende spørgsmål. De kan således bruges til løbende at kontrollere reliabiliteten af de interviewedes svar, og til at verificere vores fortolkninger. Interviewpersonen har i en situation, hvor de bliver stillet et ledende spørgsmål, ” [...] *et åbent felt af valgmuligheder*” (Brinkmann & Kvale 2008:194). Personen kan altså vælge at afvise eller tale uden om

spørgsmålet, hvis de ikke antager præmissen for spørgsmålet og ikke ønsker at svare (Brinkmann & Kvale 2008:194-195). Under enkeltinterviewene oplevede vi et tilfælde, hvor en deltager ikke svarede på vores spørgsmål, selv om interviewerens omformulerede spørgsmål et par gange. Dette opfattede vi mere som et tegn på, at han ikke vidste, hvad han skulle svare, mere end han ikke ønskede at svare. Dette er også vigtig viden for vores analyse, da det kan indikere, at interviewpersonen ikke har en begrebsramme for nogle udfordringer, der kan være vigtige i forbindelse med vidensdeling. Dette vil blive uddybet i analysen.

## Interviewsituationen

Når man “[...] *udforsker menneskers privatliv og lægge beskrivelser offentligt frem*” (Birch et al. i Brinkmann & Kvale 2009:80) følger der nogle etiske og moralske overvejelser. I følgende afsnit vil vi beskrive vores overvejelser inden, under og efter interviewet.

Vi har valgt at anonymisere vores deltagere af hensyn til deltagerens forhold til arbejdspladsen, men også af hensyn til validiteten af analysen. Vi ønskede ikke, at deltagerne skulle frygte efterfølgende at få problemer på grund af eventuelle kontroversielle udtalelser (Kvale & Brinkmann 2009:91). På den ene side kan anonymiseringen beskytte deltagerne, og dermed opfylde et etisk krav, men modsat kan det også tjene som alibi for os som forskere, da vi kan fortolke interviewpersonernes udsagn uden at blive modsagt (Ibid.). Dette har vi været opmærksomme på under bearbejdelsen af det empiriske materiale, ved at se interviewpersonernes svar i konteksten.

Som interviewere er vi også medproducenter af den viden, der skabes; *“I interviewet skabes der viden “mellem” [inter]viewerens og den interviewedes synspunkter”* (Brinkmann & Kvale, 2008:143). Halkier er ligeledes af den opfattelse, at moderatoren har en medskabende rolle i interviewkonteksten. Derfor skal vi ikke kun være opmærksomme på deltagerne, men også være bevidste omkring vores egen indflydelse (Halkier 2009: 48). I

starten af interviewene fik deltagerne en kort beskrivelse af specialets formål. Beskrivelsen var kort og konkret, da deltagerne ikke skulle være farvede af vores formål med specialet. Vi gjorde os derfor overvejelser om, hvordan vi skulle præsentere emnet, da der er en fin balance mellem at informere for meget, og at undlade vigtige aspekter, der kan have betydning for informanterne (Halkier 2009:31, Brinkmann & Kvale 2009:89-90). For at sikre os, at vi ikke kom til at skabe forvirring med abstrakte teoretiske begreber, valgte vi at undlade at præsentere begrebet 'vidensdeling' for interviewpersonerne. I stedet sagde vi, at vi var interesseret deres samarbejde, arbejdskultur og deres kommunikation med hinanden (B18). Selvom vi gjorde dette, brugte en af vores interviewpersoner ordet 'kommunikation' (unaturligt) meget. Dette kom givetvis af, at vi fortalte, at vi studerer dette fag. Havde vi brugt ordet 'vidensdeling', var noget lignende muligvis forekommet.

### **Interview- og moderatorrollen i selve interviewsituationen**

Vi indtager to forskellige roller; moderator i fokusgruppen og interviewer i enkeltmandsinterviewet. Vi skal overveje, hvad vi gerne vil have svar på, men også hvad der er passende i situationen (Halkier 2009:48-49). I et af enkeltinterviewene oplevede vi bl.a., at en deltager fortalte om en episode på hans arbejde, hvor han var lige ved at græde. Selvom vi gerne ville have haft mere at vide om situationen, lagde interviewsituationen og stemningen ikke op til, at vi skulle spørge meget mere ind til det. I den forbindelse var vi opmærksomme på, at den intimitet og åbenhed, der kan opstå ved kvalitative interviews, kan virke forførende. Det kan få interviewdeltagerne til at fortælle ting, de vil fortryde bagefter. Derfor er det nødvendigt at skabe et trygt rum, hvor deltagerne føler, at der ikke er nogen risiko for at de taber ansigt (Brinkmann & Kvale 2009:92). Vi lod medarbejderne udtrykke sig på deres måde, og respekterede den enkeltes måde at udtrykke sig på, hvad enten de var højtråbende, bandede eller var stille og rolige. Dermed er det mere sandsynligt, at deltagerne vil sige noget, og at empirien bliver mere givende og større (Halkier 2009:49).

Et særligt vilkår ved fokusgruppeinterviewet er, at moderators kontrol reduceres af gruppespillet (Brinkmann & Kvale 2008:170). Som moderatorer forsøgte vi at håndtere deltagerens sociale dynamikker, og dermed få alle deltagerne i spil i interaktionen, således at både de dominerende og mindre dominerende fik taletid (Halkier 2009:48-50). Især i chauffør-fokusgruppen oplevede vi, at deltagerne talte i munden på hinanden, og det kunne være svært at styre samtalen. Særligt Charlie fyldte meget, og derfor forsøgte vi at inddrage de mindre aktive ved at rette vores blik mod dem. Dette hjalp delvist, men set i retrospekt, kunne vi i visse tilfælde have været mere styrende for at få alle i spil.

## **Sekundær empiri**

I løbet af vores tre besøg hos Arla Ishøj gjorde vi os en række observationer, og vi tog billeder, som vi vil benytte os af løbende i analysen, som et supplement til vores enkelt- og fokusgruppeinterviews. Umiddelbart efter besøgene skrev vi vores tanker ned, så de var friske i erindringen, og færrest mulige indtryk gik tabt (B16). Ud over feltnoterne tog vi en del billeder af stedet. Rundvisningerne var med til at give os et indblik i de ansattes praksis, samt en mulighed for at få billedliggjort nogle af de ting som vores interviewpersoner talte om (Järvinen & Mik-Meyer 2005:18).

## **Bearbejdning af empiri**

Alle fra specialegruppen har deltaget i transskriberingen af de elleve interviews, hvor vi har taget udgangspunkt i Halkiers retningslinjer for transskribering (B19). Vi har transskriberet de interview vi selv foretog, da vi herigennem kunne genkalde os interviewsituationen, og dermed mindske uklarheder (Halkier 2009:70). En grundlæggende problematik ved transskribering ligger i at overføre talesprog til skriftsprog, da betydninger kan gå tabt undervejs i denne proces. Vi har dog forsøgt at holde det skrevne så tæt på det talte som muligt (Kvale & Brinkmann 2009:199-200). Lyde og gentagne ord er dog udeladt visse steder, hvis det vurderes til ikke at have betydning for forståelsen eller meningen med det

sagte. Dette har vi valgt, da vi er interesseret i selve meningen med det sagte snarere end det enkelte ord (Järvinen & Mik-Meyer 2005:57).

## **Kodning og datareduktion**

I bearbejdningen af empirimaterialet tager vi udgangspunkt i *kodning, kategorisering og begrebsliggørelse* (Halkier 2009:72). *Kodning* dækker over, at vi tematisk inddelte tekstbidder med hovedoverskrifter bestående af nøgleord, der beskrev tekstbiddden (Halkier 2009:73, Kvale & Brinkmann 2009:223). De første koder blev dannet allerede imens vi transskriberede. 'Natarbejde', 'pauser' og 'samarbejde' er eksempler på dette, da de ofte blev nævnt. Resten af koderne blev udviklet løbende i vores gennemlæsninger af transskriberingerne. Nogle af koderne, som eksempelvis 'tavs viden', har vi hentet i vores teoriapparat (Halkier 2009:73, Kvale & Brinkmann 2009:225). Vi har været åbne over for de temaer interviewdeltagerne bragte frem, for ikke at stirre os blinde på de teoretiske koder, som vi fandt i starten.

Koderne blev efterfølgende systematisk sat i forhold til hinanden i en *kategoriseringsproces*. Herved kunne vi se, hvilke der hang sammen, og hvilke der skilte sig ud (Halkier 2009:73). Ved at samle koderne i kategorier, gav det os et overblik over empirimaterialet og hvad der i store træk blev talt om. Samtidig blev det lettere at sammenligne og se hyppigheden af emner, samt at opdage temaer, der gik på kryds og tværs af interviewene og deres kronologier (Kvale & Brinkmann 2009:225, Halkier 2009:72-77). Tredje og sidste del, *begrebsliggørelse*, handler om at sætte koder og kategorier i forhold til datamaterialet samt til vores teoretiske begreber, hvilket førte til vores analyse.

## **Reliabilitet og validitet**

For at sikre kontinuitet og troværdighed i vores forskningsresultater, bestræber vi os på at være tydelige, reflekterende og selvkritiske i forhold til vores subjektivitet, valg, og hvordan

vi når frem til vores konklusion. Det betyder bl.a., at vi har lagt en strategi for vores empiriproduktion og –bearbejdning, som beskrevet ovenfor (Brinkmann & Kvale 2008:271).

I analysen af interviewene vil vi fortsat være opmærksomme på, hvordan vi i interviewsituationerne stillede spørgsmål. Det kan f.eks. omhandle, hvorvidt nogle af dem var ledende eller forudindtagede. De fleste mennesker anlægger dét, som Järvinen & Mik-Meyer kalder *sociale strategier*, der er kontekstafhængige. Det vil sige at mennesker positionerer sig selv og andre på en måde, der er mest hensigtsmæssig i situationen (Järvinen & Mik-Meyer 2005:30). I specialets tilfælde kan det således forventes, at flere af interviewpersonerne fremstiller sig selv som eksempelvis “en god kollega” eller en “respektabel medarbejder”. Interview skal således også forstås som forhandlinger præget af *facework*, hvor det ofte er interviewerens rolle at sikre, at interviewpersonen ikke taber ansigt, og ikke bliver udfordret for meget på sin selvfremsstilling (Ibid.).

Validitet henviser til rigtigheden og styrken af et udsagn (Brinkmann & Kvale 2008:272). Som Brinkmann & Kvale skriver; “*En gyldig slutning er korrekt udledt af sine præmisser. Et gyldigt argument er fornuftigt, velbegrundet, forsvarligt, stærkt og overbevisende*” (Ibid.). Med henvisning til Ricoeurs hermeneutiske synsvinkel er validering; “[...] *usikkerhedens og den kvalitative sandsynligheds logik, hvor det altid er muligt at argumentere for eller imod en fortolkning, konfrontere fortolkninger og træffe afgørelser mellem dem*” (Brinkmann & Kvale 2008:280). En mere diskursiv tilgang kan være at validitet beror på offentlig diskussion. I vores argumentation vil vi således henvende os til det akademiske fællesskab, som vi skriver os ind i. Vi ønsker at diskutere, og komme med eventuelle modargumenter til den allerede eksisterende viden på området.

Ved kvalitativ forskning er det vigtigt at være opmærksom på, i hvilket omfang vores observationer afspejler de fænomener eller variabler, vi interesserer os for (Brinkmann & Kvale 2008:272). Dette kan dog være misvisende, da vi i kraft af vores socialkonstruktivistiske ståsted ikke tilslutter os tanken om, at vores observationer og de



fænomener vi interesserer os for, kan adskilles let. Det er derfor ikke altid så ligetil, når ens forskningsprojekt ikke går ud på at opstille hypoteser, der skal be- eller afkræftes, som ved en deduktiv tilgang (Brinkmann 2014:722). Vores tilgang er heller ikke induktiv, da vi ikke abonnerer på tanken om, at data mere eller mindre kan tale for sig selv, og at man ved at indsamle data kan opbygge en "grounded theory" (Ibid.). I en undersøgelse som vores, kan man gøre sig mange opdagelser undervejs gennem empiri og teori. Derfor har vi valgt at være åbne i forhold til, hvad der analyseres på og drages konklusioner ud fra. Brinkmann har med henvisning til Alvesson & Kärreman (2011), begrebsliggjort denne abduktive tilgangs åbne optik således; "*Abduction is not driven by data or theory, but by astonishment, mystery, and breakdowns in one's understanding*" (Ibid.). I den forbindelse var noget af det mest iøjnefaldende ved vores empiri, at *tid* var en central faktor for interviewpersonerne. Dette gælder alt fra skæve arbejdstider, forskudte mødetider, adskillelse i tid og rum, og anciennitet, til pauser, ankomsttider og forsinkelser. Disse emner lader i høj grad til at præge medarbejdernes arbejdsliv og deres beretninger herom. Dette på trods af, at vi ikke havde spørgsmål, der handlede om tid i vores interviewguide. Det er dog tydeligt, at tiden er en faktor, der påvirker vidensdelingen. Vi vil derfor henvise til den tidslige dimension i analysen, for at påvise, hvordan den kommer til udtryk i praksis i forhold til medarbejdernes samarbejde og vidensdeling.

Målet med en abduktiv proces er derfor ikke at nå frem til en statisk og universel sandhed. Målet er snarere at være i stand til at handle på en specifik situation (Ibid.). Med ordet 'situation' henviser Brinkmann til Dewey & Peirces pragmatisk forståelse af situationen som; "[...] *a result of a breakdown in understanding, when the person (or collective) is unable to proceed.*" (Ibid.). Analysen bliver således en proces, hvor man som forsker forsøger at give situationen mening, for at finde ud af om den derved metaforisk set bliver løst, og man dermed kan komme videre. Abduktion er på den måde en uendelig proces, og der er ikke nogle skarpe linjer mellem livet, forskningen, teorien og metoden (Ibid.).

## Generalisering

Robert K. Yin argumenterer for, at “[...] *case studies, like experiments are generalizable to theoretical propositions and not to populations or universes*” (Yin 2009:15). Den særlige generaliserbarhed gælder således nogle teoretiske påstande, og er forbundet med nogle idealtypologier, der udledes fra interviewmaterialet (Halkier 2011:790). Snarere end at undersøge praktikernes (interviewpersonernes) individuelle handlemønstre, undersøger vi særlige former for praksis forbundet med vidensdeling i relation til Arla Ishøjs organisationsidentitet. I Halkiers egen forskning om mad-praktikere, forklarer hun; “*This ideal typology makes generalized inferences about patterns of food practicing and not about patterns of individual food practitioners.*” (Halkier 2011:792). Ligeledes er vores bestræbelser ikke blot at beskrive den enkeltes vidensdeling, men vidensdeling som praksis i en specifik kontekst. En kvalitativ tilgang betyder ikke, at man er imod generalisering af forskningsresultater. Det betyder blot, at man generaliserer på andre præmisser end de statistiske (Brinkmann & Tanggaard 2015:14). Vi tilstræber en analytisk generalisering, hvilket vil sige, at resultaterne fra vores undersøgelse ville kunne gælde i lignende kontekster. Ligeledes vil vi gennem vores undersøgelse forhåbentlig kunne nuancere og bidrage til eksisterende teoretiske begreber og viden (Ibid.).

# Teori

For at sætte rammen for vores teoriapparat, har vi valgt at tage udgangspunkt i Mary Jo Hatch og Majken Schultz' begreb *organisationsidentitet*. Ved at se på relationen mellem vision, kultur og image (VKI-modellen), undersøger vi organisationsidentiteten og vidensdelingen i Arla Ishøj. Vores fokus ligger primært på kulturdimensionen i VKI-modellen, men da kultur også er påvirket af organisationens vision og image, vil vi supplerende undersøge disse. Dermed bruger vi ikke kun modellen som et redskab til at diagnosticere en virksomheds organisationsidentitet (Hatch & Schultz 2001:1056), men også som en ramme for vores teoriapparat, til at undersøge vidensdelingskulturen hos Arla Ishøj. Vi har valgt at supplere VKI-modellen med andre teoretikere, da vi ikke udelukkende vil lave en brandanalyse, men er interesseret i de interne sociale processer, som har indvirkning på vidensdeling.

I det efterfølgende afsnit vil vi redegøre for Peter Holdt Christensens og Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchis teoretiske perspektiver på vidensdeling. Dertil suppleres med Christian Waldstrøm & Jakob Lauring. Derefter præsenteres Jean Lave & Étienne Wengers begreber om praksisfællesskab og situeret læring. Disse vil være med til at udfolde Hatch & Schultz begreber om *kultur*. I forlængelse heraf inddrages Cathrine Hasses kulturanalytiske begreber om innovation og kreativitet. Dette fører videre til en præsentation af Nonaka & Takeuchis begreber om vidensskabelse. Teorien er ledelsesorienteret og vil således supplere Hatch & Schultz' begreb *vision*. Slutteligt inddrages Mie Femø Nielsen og Helle Petersen for at udfolde Hatch & Schultz' begreb *image*.

I det følgende afsnit vil vi introducere VKI-modellen. Her vil vi kort redegøre for baggrunden for modellen og dens afsæt i corporate branding. Dette gøres ud fra den viden

vi har fra Hatch og Schultz forskningsartikel *Bringing the corporation into corporate branding* (2001) og deres bog *Brug dit brand* (2009)<sup>3</sup>.

## VKI-modellen

Verden bliver fortsat mere globaliseret, hvilket også påvirker virksomheder som Arla, der i 2008 lancerede et nyt og globalt corporate brand (kunde-co.com). Virksomheder er i store træk gået fra at lægge vægt på produktbrands til corporate brands. Dette skyldes, at det er blevet lettere at imitere produkter og services, og derfor bliver virksomheder nødt til at skille sig ud fra andre, der ligner dem. De bliver nødt til at differentiere sig ved at positionere virksomheden som en helhed, og ikke blot i forhold til det produkt de sælger. Virksomhedens værdier og det den symboliserer følelsesmæssigt, bliver dermed en vigtig del af differentiationsstrategien (Hatch & Schultz 2001:1041).

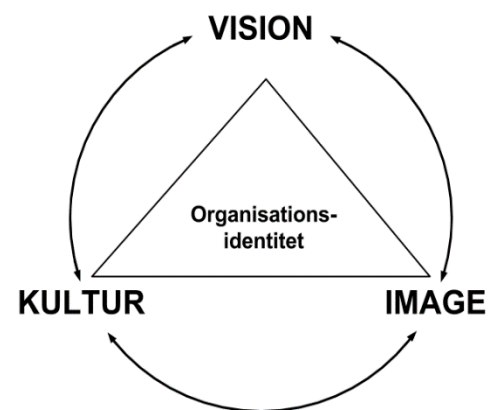
Inden for studier i både branding, virksomhedsidentitet og marketing er der kommet fokus på, hvordan corporate branding kan hjælpe på en virksomheds ry og synlighed. Corporate branding handler om, at hele virksomheden forholder sig til nogle bestemte værdier, der skal komme til udtryk i alle deres aktiviteter og kommunikation. Dermed forholder corporate branding sig både til virksomhedens interne og eksterne processer (Hatch & Schultz 2001:1041-1048). Et stærkt corporate brand sender tydelige signaler om en virksomheds værdi til dens interessenter. Brandet kan også styrke kulturen i en virksomhed, da der skabes en fælles kommunikation og opfattelse af arbejdspladsen. Corporate branding tilføjer til marketingteorien ved, at den skaber mulighed for at bruge virksomhedens vision og kultur som en sælgende faktor. Derudover tilføjer corporate branding en forståelse af, at det ikke kun er det kundebaserede image, der er relevant at undersøge. Det er lige så vigtigt at undersøge medarbejdernes og interessenternes opfattelse af virksomheden (Hatch & Schultz 2001:1042).

---

<sup>3</sup> Brug dit brand er en casebaseret bog henvendt til ledere, virksomheder og kommunikationsfolk. Bogen bygger på forskning, men er skrevet på letlæseligt sprog med få akademiske henvisninger.

Hatch og Schultz er inspireret af såkaldte gap-analyser, der søger at diagnosticere og styre et brand og dets identitet. De har udviklet et en model, som kan skabe et overblik over, hvilke huller (gaps), der kan være mellem en virksomheds strategiske *vision*, dens organisationskultur samt dens corporate *image* (Hatch & Schultz 2001:1043). De tre elementer uddybes herunder:

- *Organisationskulturen* indeholder virksomhedens interne værdier og antagelser. Kulturen kommer til udtryk i, hvordan virksomhedens medarbejdere har det med deres arbejdsplads (Hatch & Schultz 2001:1047-1048).
- *Den strategiske vision* er hovedideén bag virksomheden. Den udgør ledelsens formål og ønske om, hvad virksomheden skal opnå (Hatch & Schultz 2001:1047). Visionen kan udtrykkes gennem symboler i virksomhedens kommunikation. Symboler kan forstås både som eksempelvis farvevalg og tekst, men kan også forstås som en symbolsk handling (Hatch & Schultz 2001:1053-1054).
- *Corporate image* udgøres af interessenters opfattelse af virksomheden. Dette kan f.eks. være kundernes, offentlighedens, aktionærernes og mediernes eksterne indtryk af virksomheden (Hatch & Schultz 2001:1048).



Figur 1: Corporate branding  
(Hatch & Schultz 2001:1047)

Denne opstilling er forenklet, og i videre læsning af teorien kommer det til udtryk, at de forskellige elementer ikke kan skilles så tydeligt ad. Image kan således ikke nødvendigvis

kun forstås som en ekstern opfattelse af virksomheden, men skabes netop i en vekselvirkning mellem en ekstern og intern forståelse (Hatch & Schultz 2008:49-51). Vores brug af image i specialet er afgrænset til *medarbejdernes* bevidsthed om, hvordan Arla fremstår udefra. Deres italesættelser giver os et indblik i den interne opfattelse af Arlas image. Image, vision og kultur skal, ifølge Hatch & Schultz, indgå i en vekselvirkning, før der er tale om succesfuld corporate branding (Hatch & Schultz 2001:1047).

Organisationsidentiteten er spændingsfeltet mellem de tre elementer (Hatch & Schultz 2009:282). I vores tilfælde vil det sige, at Arlas organisationsidentitet som virksomhed er påvirket af, hvordan deres vision, kultur og image korrelerer. Jo bedre sammenhæng, desto stærkere er deres identitet. Den stærke identitet er succesfuld corporate branding, og kan gøre det lettere at tiltrække interessenter, der føler et tilhørsforhold til virksomhedens identitet (Hatch & Schultz 2001:1046). VKI-modellen er et redskab til at diagnosticere og relancere en virksomhed. Hatch og Schultz foreslår, at virksomheder starter med at vurdere deres kultur og image, som en optakt til at kunne kommunikere om, samt udvikle, en vision (Hatch & Schultz 2001:1058).

Hermed har vi kort forklaret VKI-modellen. Dens tre elementer, og sammenhængen mellem dem, bliver uddybet løbende. Vi bruger, som før skrevet, VKI-modellen som en ramme for den teori vi anvender til at undersøge vidensdeling. I det følgende afsnit vil vi derfor redegøre for, hvad vidensdeling er, og hvordan det forstås i dette speciale.

## Vidensdeling

Vidensdeling forekommer på enhver arbejdsplads ifølge Peter Holdt Christensen. Det kan være en del af dagliglivet og den sociale verden, som en organisation udgør:

En hvilken som helst organisation er baseret på idéen om arbejdsdeling og samarbejde, og da vidensdeling netop er en måde at sikre samarbejde på tværs af arbejdsdeling, har en hvilken som helst organisation - om den er stor eller lille, eller produktionsvirksomhed eller vidensbaseret organisation - behov for vidensdeling (Christensen 2010:30).

En arbejdsplads består af en lang række forskellige "specialister" med ekspertise inden for hver deres område. For at disse specialister tilsammen kan levere, må de i en vis grad samarbejde (Christensen 2010:68). På en arbejdsplads vil der også uundgåeligt opstå personlige relationer mellem ansatte "[...] *som følge af deres formelle og arbejdsrelaterede interaktioner.*" (Waldstrøm & Lauring 2006:30). Det personlige og uformelle netværk er en del af virksomhedens dagligdag, og er afgørende for vidensdeling (Christensen 2010:112). Vidensdeling er således et socialt fænomen, der også foregår uden for de formelle strukturer af organisationen (Waldstrøm & Lauring 2006:28). Ifølge Christian Waldstrøm og Jakob Lauring er sociale interaktioner den vigtigste transportør af viden og informationer (Waldstrøm & Lauring 2006:30). Da vidensdeling er påvirket af samspillet mellem mennesker, kan man derfor argumentere for, at en analyse af vidensdeling må tage udgangspunkt i individet og dets relationer (Christensen 2004:47, Christensen 2010:51).

## Hvad er vidensdeling?

Vidensdeling<sup>4</sup> kan være en måde at udnytte allerede eksisterende ressourcer i virksomheden. Dette er til gavn for både de ansatte og virksomheden, så der ikke bruges ressourcer og tid på at lede efter løsninger, som en kollega allerede har svaret på. Med vidensdeling kan der udvikles processer og produkter, der kan give konkurrencemæssige fordele eller måske ligefrem sikre virksomhedens overlevelse (Christensen 2010:12). Ifølge Waldstrøm & Lauring kan viden på den ene side ses som "[...] *en organisatorisk ressource, som eksempelvis kan indfanges gennem teknologi [...]*" og på den anden side "[...] *som en socialt indlejret praksis, der kan udtrykkes og deles gennem kommunikation og interaktion.*" (Waldstrøm & Lauring 2006:29). Vi fokuserer hovedsageligt på sidstnævnte forståelse af viden, hvilket også hænger sammen med organisationskulturen i Arla Ishøj. Dog er arbejdet i Arla Ishøj i høj grad baseret på teknologiske systemer, hvilket

---

<sup>4</sup> Christensen bruger både ordet *vidensdeling* og *videndeling*. De dækker over det samme. Vi har valgt at bruge ordet vidensdeling, men vi har i citaterne brugt det ord, der bruges i den givne bog, som vi citerer.

således er vigtigt at have med i analysen, for at forstå de sociale processer. Derudover tager vi udgangspunkt i Christensens definition af vidensdeling, der lyder således:

Vidensdeling handler om at identificere allerede eksisterende og tilgængelig viden, for derefter at overføre, anvende – og eventuelt også gemme – denne viden til at løse konkrete aktiviteter hurtigere, bedre og mere sikkert end de ellers ville være blevet løst og dermed bidrage positivt til organisationens performance. (Christensen 2010:27).

Denne forståelse af vidensdeling vil blive diskuteret løbende, og udfordret i vores diskussion. Det er endvidere værd at nævne, at vi med ordet 'overføre' ikke forstår det som transmission af viden, hvor individet passivt får overført viden, eller at viden forsvinder fra ophavsmanden, når den gives videre. Videns immaterielle karakter gør, at viden kan kopieres og videregives til mange mennesker, samtidig med at ophavsmanden stadig besidder viden. Viden opleves immaterielt, men samtidig kan den også håndteres som et materielt aktiv, eksempelvis når viden bliver nedskrevet (Christensen 2010:12). Netop nedskrevet viden er central i Arla Ishøj, da mange af rutinerne er styret af hånd tegnede illustrationer, der angiver, hvordan bure og paller skal placeres (B8:138-139). Dette kan ses som et forsøg på at gøre processerne mere effektive, og sikre at konkrete opgaver kan løses. Dette uddybes i analysen.

Der er to formål med vidensdeling; ønsket om at skabe ny viden, og ønsket om at udnytte den eksisterende viden i virksomheden (Christensen 2004:26, Christensen 2010:22). Dette ses blandt andet i litteraturen, der er opdelt i innovationslitteratur og 'best practice'-litteratur (Christensen 2010:24). Ny viden kan eksempelvis skabes ved, at personer eller grupper med forskellige fagligheder kombinerer deres viden på nye måder, hvilket kan lede til innovation (Christensen 2004:25-26). Christensen referer til O'Dell og Graysons begreb 'performance gaps' i forbindelse med at udnytte og mobilisere eksisterende viden. Det handler det om at få lukket videnshullerne, så den dybe tallerken ikke bliver opfundet på ny. Det kan dog diskuteres, hvorvidt en skelnen mellem ønsket om at skabe ny viden og ønsket om at udnytte den eksisterende viden, kun eksisterer i analytisk forstand, og



ikke i praksis. Ny viden skabes nemlig ofte i samspil med den eksisterende viden (Christensen 2010:23).

Ud over dette skaber vidensdeling også en faglig solidaritet blandt medarbejderne. Vidensdeling kan derved også handle om medarbejdernes trivsel og motivation. Det kan give medarbejderne en mulighed for at få ny viden, og dermed også være i løbende kompetencemæssig udvikling (Christensen 2004:28, Christensen 2010:49). Det kan begrebsliggøres med Frederick Herzbergs skelnen mellem *vedligeholdelses-* og *motivationsfaktorer* (Herzberg 1959 i Christensen 2009). Vedligeholdelsesfaktorer kan eksempelvis være lokaler, madordning, løn og kontormøbler. Hertil kunne man tilføje den minimale vidensdeling, der er nødvendig for at arbejdet kan udføres. Det er det basale, der værdsættes, men det skaber ikke direkte tilfredshed og *ekstra* produktivitet. Vedligeholdelsesfaktorer savnes, hvis de *ikke* er der, men kendetegnes ved et *fravær af utilfredshed*. Motivationsfaktorer kan derimod skabe tilfredse og glade medarbejdere, men savnes *ikke*, hvis de ikke er der. Motivationsfaktorer tager udgangspunkt i individets muligheder for selvrealisering, og kan eksempelvis handle om anerkendelse og feedback. Her kan man tilføje muligheden for at vidensdele og dermed være en ressource for virksomhedens udvikling. Der ligger således en grundantagelse om, at medarbejdere med mulighed for at udvikle sig og bidrage til virksomheden, er mere produktive (Christensen 2009:16-17).

### **Struktureret og tilfældig vidensdeling**

Teoretisk er der forskellige måder at understøtte vidensdeling på; fra den *tilfældige* til den *strukturerede*. Christensen giver nogle eksempler på, hvilke aktiviteter, der forbindes med henholdsvis struktureret og tilfældig vidensdeling. Endvidere deler han dem op i *teknologisk baseret* og *socialt baseret* vidensdeling;

	<b>Teknologisk baseret vidensdeling</b>	<b>Socialt baseret vidensdeling</b>
<b>Struktureret vidensdeling</b>	Databaser	Møder
<b>Tilfældig vidensdeling</b>	Surfing (på internettet, red.)	Kantinen

Figur 2: Fire strategier for vidensdeling (Christensen 2010:32)

Christensen taler for, at der skal mere opmærksomhed på den tilfældige vidensdeling og at bryde forudsigelige adfærdsmønstre, så vi ikke kun opsøger viden, som vi allerede ved eksisterer (Christensen 2010:32).

De fleste organisationer forsøger at skabe nogle rammer for tilfældighederne, da det kan være skræmmende at skulle sætte sin lid til rene tilfældigheder (Christensen 2010:25). Strømmen af viden kan dog ikke bare struktureres, da vidensdeling i høj grad foregår mellem mennesker, og menneskers adfærd ofte er præget af tilfældigheder. Ifølge Christensen handler det om at begå sig imellem de to yderpunkter, dvs. at *"[...] bevæge sig fra tilfældige strukturer til en form for strukturerede tilfældigheder der snarere er rammer – end regler – for vidensdeling."* (Christensen 2004:15). Ulempen ved tilfældig vidensdeling kan være, at den bærer præg af "brandslukning". Det vil sige, at man ikke har været proaktiv i sin vidensdeling, men først praktiserer den, når skaden er sket. Fordelen ved den tilfældige vidensdeling er, at den ikke er underlagt kontrol og ledelse, der i værste fald kan underminere engagementet hos medarbejderne (Christensen 2004:15, Christensen 2010:25).

## Barrierer for vidensdeling

Der kan være mange grunde til hvorfor vidensdeling kompliceres, og følelsen af "hvis bare jeg havde vidst det før" opstår. Barriererne for vidensdeling kan deles op i tre dele; *individuelle barrierer, strukturelle barrierer og viden som barriere.*

Christensen fremsætter en række karakteristika for de måder, som individer interagerer på, der kan udfordre den organisatoriske vidensdeling. Dette er de *individuelle barrierer*. Det kan bl.a. være misundelse, magt, eller personlige præferencer i forhold til nogle personer, der kan være årsag til en manglende lyst til at dele viden (Christensen 2010:65, 111, Waldstrøm & Lauring 2006:31). Socialpsykologiske mekanismer spiller dermed en stor rolle i forhold til, hvem man er villig til at dele sin viden med (Waldstrøm & Lauring 2006:29). Individets motivation til at dele viden afhænger ikke kun af den enkeltes adfærd; *"For videndeling er det interessante således ikke menneskets adfærd, men snarere menneskets adfærd i forhold til, og under indflydelse af, andre mennesker."* (Christensen 2010:70). Individets vilje til at dele viden, er således relationelt betinget. Sociale relationer kan have den ulempe, at de virker ekskluderende på dem, der står uden for både videnskæssigt og socialt. Det medfører, at der er nogle personer, der ikke bliver kommunikeret med i samme grad som andre. Disse personer får måske ikke den nødvendige eller smartere viden (Waldstrøm & Lauring 2006:32). Det samme er gældende, hvis et socialt netværk er fragmenteret og løst koblet. Folk mister motivationen til den uformelle kommunikation (Waldstrøm & Lauring 2006: 30).

De *strukturelle barrierer* findes både fysisk og strukturelt i en virksomheds opbygning. Menneskers adfærd er påvirket af de strukturer og muligheder, som organisationen repræsenterer (Christensen 2010:7, 96). De strukturelle barrierer kan inddeles i *formelle, uformelle* og *fysiske* strukturer. De *formelle* dækker over de traditionelle organisatoriske rammer. Dette indebærer, hvordan organisationen er struktureret, samt hvordan de forskellige grupper og afdelinger er afhængige af hinanden (Christensen 2010:97). De *uformelle* strukturer dækker over de sociale relationer mellem de ansatte. Der er der tale

om to typer relationer; den *kompetencebaserede* og den *varme* relation. Den *kompetencebaserede* relation tager udgangspunkt i de formelle behov for, at individerne arbejder sammen. De *varme* relationer er, når individerne har sympati for hinanden, og synes om hinanden. De *varme* relationer kan blive problematiske, hvis viden kun deles mellem de samme personer (Christensen 2004:20, Christensen 2010:32). Hvis folk ligner hinanden, og søger sammen, kan der opstå videnskliker. Således er der faste mønstre i, hvem der kommunikerer med hvem (Christensen 2010:112). Derudover er det ressourcekrævende og vanskeligt at etablere og vedligeholde nye forbindelser, hvilket kan medføre en tilbøjelighed til kun at fokusere på eksisterende relationer (Waldstrøm & Lauring 2006:31). Kommunikationen afgrænses dermed kun til bestemte personer. Dette betyder, at de sagtens kan have en velfungerende vidensdeling internt, men ikke med andre dele af organisationen (Waldstrøm & Lauring 2006:36). De *fysiske* strukturer dækker over virksomhedens fysiske rammer (Christensen 2010:97). Christensen påpeger, at der i litteraturen er en sammenhæng mellem at knytte varme relationer og at være fysisk tæt på hinanden, da det er nemmere at vedligeholde relationerne. Ansigt-til-ansigt-kommunikation bliver således en afgørende faktor for sociale relationer, og styrker dermed vidensdelingen. Som skrevet ovenfor, kan de sociale relationer dog også gøre, at viden ikke bliver delt med dem, der står uden for relationerne (Christensen 2010:121). I Arla Ishøj spiller de fysiske rammer især en særlig rolle for chaufførerne, der for det meste befinder sig uden for arbejdspladsen.

Den sidste barriere for vidensdeling knytter sig til den type *viden*, der skal deles. Videns karakter har indflydelse på, hvordan viden skal deles. Dens karakter kan være *eksplicit* eller *tavs*. Dette vil vi uddybe nærmere i de følgende afsnit.

## Typer af viden

Den *eksplicitte viden* kan standardiseres, og nemt spredes rundt i organisationen. *Tavs viden* er modsat svær at standardisere, og i mindre grad tilgængelig for andre. Ved den tavse viden ligger barrieren ikke i vidensdelingsprocessen, men i den form viden har. Den

tavse viden er ofte opnået gennem praktisk erfaring, og kan derfor være svær at forklare for andre (Christensen 2010:165). Det kan være svært udtrykke den tavse viden via andet end en handling. Dette betyder, at denne form for vidensdeling kan være mere ressourcekrævende end den eksplicite, der f.eks. kan nedskrives. For at overføre tavs viden kræves der et samspil mellem mennesker. Ifølge Christensen har den tavse viden det med at blive delt lettere mellem personer, der har den samme uddannelsesmæssige baggrund og erfaring, og arbejder med samme type opgaver (Christensen 2004:32).

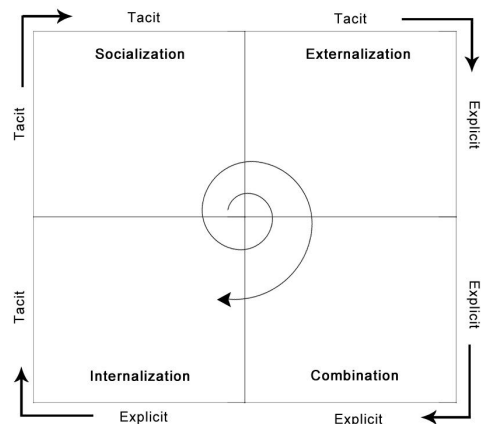
Ifølge Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi kan *Tavs viden* ydermere falde ind under to forskellige dimensioner. Den første er den *tekniske dimension*, der omfatter de uformelle og ofte ikke-artikulerbare egenskaber eller håndværk, som ofte forbindes med begrebet know-how (Nonaka & Takeuchi 1995:8). Den anden er den *kognitive dimension*. Denne består af mentale modeller, overbevisninger og perceptioner, der er så indlejrede, at de bliver taget for givet. Den kognitive dimension afspejler menneskers virkelighedssyn og visioner for fremtiden (Ibid.). Disse to dimensioner er gensidigt afhængige. Denne holistiske tænkning kommer fra japansk filosofi, hvor der ikke har været tradition for at adskille krop og sind, som der har været i vestlig filosofi (Nonaka & Takeuchi 1995:10). Nonaka & Takeuchi argumenterer således for, at tilegnelse af viden i lige så høj grad er en kropslig proces, som det er en kognitiv proces.

Det centrale i Nonaka & Takeuchis arbejde er processen hvori tavs viden omdannes til eksplicit viden, som igen bliver tavs. Denne proces er blevet begrebsliggjort med SECI-modellen, som er en spiralformet model, der beskriver en kontinuerlig proces. Med modellen argumenterer de for, at viden skabes og vokser, idet den bliver delt. Heraf stammer bogens titel *The Knowledge Creating-Company* (1995). Tankerne bag deres begreb 'vidensskabelse' vil blive præsenteret senere.

## **SECI-modellen**

Nonaka & Takeuchi begrebsliggør fire faser, som viden omdannes i:

1. fra tavs til tavs (socialisering)
  2. fra tavs til eksplicit (eksternalisering)
  3. fra eksplicit til eksplicit (kombination)
  4. fra eksplicit til tavs (internalisering)
- (Nonaka & Takeuchi 1995:62)



### Socialisering: Fra tavs til tavs

Individer kan tilegne sig tavs viden via observationer, imitationer og praksis, og således ikke nødvendigvis via sprog (Ibid.). Når tavs viden overføres og tilegnes sker det gennem *oplevelse*, og forudsætter en form for delt oplevelse (Nonaka & Takeuchi 1995:63). Denne proces kræver tillid og kreativ dialog, og socialiseringen kan desuden føre alle individerne i den samme retning, uden at påtvinge dem en ovenfrakommende vision (Ibid.). Socialisering er kendetegnet ved en høj grad af her-og-nu-interaktion, efterligning og eksperimenter (Christensen 2004:169).

### Eksternalisering: Fra tavs til eksplicit

Eksternalisering sker, når tavs viden artikuleres til eksplicit viden (Nonaka & Takeuchi 1995:64). Eksternalisering finder typisk sted i dialog eller kollektiv refleksion (Nonaka & Takeuchi 1995:63). Når tavs viden ekspliciteres benytter man metaforer, analogier, begreber, hypoteser eller modeller. Nye begreber opstår ud fra den tavse viden, og eksternalisering er således den vigtigste fase i forbindelse med vidensskabelse. Eksternalisering er kendetegnet ved en høj grad af personlig interaktion og kommunikation, hvor der "trækkes" tavs viden ud af den enkelte, og denne viden nedfældes og distribueres eksempelvis rundt i organisationen (Christensen 2004:170).

### **Kombination: Fra eksplicit til eksplicit**

Når eksplicit viden deles og forbliver eksplicit, forekommer der en *kombination* (Nonaka & Takeuchi 1995:67). Denne form for viden gør det muligt at handle ved eksempelvis at udføre en konkret opgave. Individuer udveksler og kombinerer viden gennem dokumenter, møder, samtaler eller computerbåret kommunikation. Denne viden rekonfigureres gennem sortering, tilføjelser, kombination og kategorisering (Ibid.). Allerede når eksplicit viden vandrer rundt i organisationen, og bliver kombineret med anden eksplicit viden, forekommer den næste proces, som kaldes *internalisering*. Dette sker, fordi individer, der møder eksplicit viden, internaliserer denne gennem egne erfaringer (Christensen 2004:170).

### **Internalisering: Fra eksplicit til tavs**

Internalisering sker, når viden opnået gennem socialisering, eksternalisering og kombination igen bliver til tavs viden. Før eksplicit viden kan blive tavs, er det nødvendigt med dokumenter, manualer eller mundtlige fortællinger (Nonaka & Takeuchi 1995:69). Man kan eksempelvis dokumentere sine oplevelser med nogle konkrete udfordringer, så det bliver lettere for ens kollegaer at løse problemer, selvom de ikke selv har oplevet det. Det kalder Nonaka & Takeuchi at genopleve<sup>5</sup> (Ibid.). Internalisering kan også ske gennem eksempelvis succeshistorier. Når disse oplevelser deles af mange medlemmer i organisationen, kan de blive en del af organisationskulturen (Nonaka & Takeuchi 1995:70).

De fire former for vidensdeling er således forbundet med hver deres type interaktion. Socialisering starter som regel med et "felt af interaktion", dvs. en uformel kommunikation, der faciliterer, at individer kan dele deres oplevelser og mentale modeller (Nonaka & Takeuchi 1995:71). Eksternalisering sker ved dialog eller kollektiv refleksion, hvor man artikulerer dét, der kan være svært at kommunikere. Kombination er en netværkslignende

---

<sup>5</sup> Re-experience på engelsk

sammenkobling af ny og eksisterende viden, imens internalisering sker gennem eksperimenter, og efter "learning by doing"-logikken (Ibid.).

De fire former for vidensdeling er også knyttet til hver deres *videnstype*. Socialisering fører til *sympatiseret viden*, eksternalisering til *konceptuel viden*, kombination til *systematisk viden*, og internalisering fører til *operationel viden* (Nonaka & Takeuchi 1995:72). Nonaka & Takeuchis SECI-model vil gøre det muligt i analysen at påpege processer, hvor tavs viden gøres eksplicit, og hvor eksplicit viden gøres tavs. Derudover kan deres begreber være behjælpelige i påvisningen af processer, hvor ny viden skabes i kontekst.

## **Gensidig afhængighed**

I virksomheder vil der være en form for *gensidig afhængighed*. Denne findes mellem medarbejdere eller grupper af medarbejdere, så de kan udføre deres arbejde. Typen af afhængighed siger noget om, hvor meget vidensdeling, der er behov for. Dermed siger afhængigheden også noget om, hvor meget interaktion, der skal til for at løse en given opgave.

Christensen tager udgangspunkt i James Thomsens grader af afhængighed, der kan bevæge sig fra *aggregeret* til *sekventiel*, og videre til *gensidig afhængighed*.



Afhængighed	Karakteristika	Koordineringsmekanismer	Konsekvenser for vidensdeling
<b>Aggregeret</b>	Hver delproces foregår isoleret fra andre delprocesser, men bidrager sammen med de øvrige delprocesser til det organisatoriske output. Foregår ofte i stabile og gentagende miljøer.	Regler, rutiner og standardisering	Standardiseret vidensdeling.
<b>Sekventiel</b>	Den ene delproces er afhængig af den foregående delproces. Nogle aktiviteter må udføres før andre. Foregår ofte i mere dynamiske miljøer med behov for løbende tilpasning til nye betingelser.	Regler, rutiner, standardisering og planlægning.	Standardiseret vidensdeling. Behov for planlægning.
<b>Gensidig</b>	Delprocesser er her og nu afhængige af hinanden. Koordinering foregår i handlingen, og oftest i miljøer, der er uforudsigelige.	Regler, rutiner, standardisering, planlægning og her-og-nu-kommunikation.	Hyppig vidensdeling, som foregår ansigt til ansigt og her-og-nu.

Figur 3: Afhængigheder og vidensdeling (Christensen 2010:109 med henvisning til Thompson 1967)

*Aggregeret afhængighed* beskriver en proces, der består af en række delprocesser.

Delprocesserne leverer samlet set outputtet. Denne form for afhængighed kræver meget lidt kommunikation, eftersom der sjældent sker ændringer i arbejdsproceduren.

Afhængigheden er præget af regler, rutiner og procedurer. Vidensdelingen kan ofte standardiseres via f.eks. vidensdatabaser, og der er ikke stort behov for ansigt-til-ansigt-kommunikation (Christensen 2010:106-108). *Sekventiel afhængighed* er begrebet for den type afhængighed, hvor én arbejdsopgave skal udføres, før den næste kan udføres.

Denne form for afhængighed kræver, ud over regler og rutiner, også planlægningsmøder. Ved den sekventielle afhængighed er vidensbehovet øget, og databaser er ikke længere nok (Ibid.). Det kræver løbende løsninger af konkrete opgaver, hvis der f.eks. sker en fejl.

Ved *gensidig afhængighed* udføres arbejdsopgaverne her og nu, og kræver en konstant tilpasning, samt en høj grad af kommunikation og vidensdeling (Ibid.). Christensen påpeger, at der i teorien kræves flere typer af viden alt efter afhængighedsgraden mellem medarbejderne (Christensen 2004:61, 71). Herunder ses en tabel med hans forskellige typer af viden. Christensen har bragt tabellen i to af sine bøger, hvor den seneste udgave er blevet udvidet med *relationsbaseret viden*.

	Skrift	Tale	Handling
<b>Faglig viden</b>	Fagtidsskrifter Håndbøger Brugervejledninger Internettet	Uddannelse Kollegaer Tidligere kollegaer	Uddannelse Praksis
<b>Koordinerende viden</b>	Regler Procedurer Proceduremapper	Personalemøder Kollegaer	Oplæring Mesterlære
<b>Objektbaseret viden</b>	Journaler Logbøger	Morgenmøder Kollegaer	Oplæring Mesterlære
<b>Relationsbaseret viden</b>	Kompetencekort	Receptioner	Fysisk færden

Figur 4: Sammensat af skemaer fra Christensen 2004:84 og Christensen 2010:177

*Faglig viden* opnås via uddannelse, oplæring og praksis. Den *koordinerende viden* sikrer, at den faglige viden koordineres til en samlet indsats. Denne viden beskriver hvem, der burde gøre hvad og hvornår, men også *hvordan* hvem gør hvad. Overordnet set, beskriver den koordinerende viden, hvordan den enkeltes viden bidrager til virksomhedens samlede aktivitet. *Objektbaseret viden* beskriver, hvordan den faglige eller koordinerende viden anvendes på et objekt. Den objektbaserede viden er unik i forhold til den genstand, som den anvendes på. Dette kunne f.eks. være det teknologibaserede system Pick-to-Voice, som vi kommer ind på i analysen. Slutteligt er *relationsbaseret viden* en videnstype, der handler om *hvem*, der ved hvad. Den relationsbaserede viden er derfor en vigtig kilde til de tre andre videnstyper (Christensen 2004:63-66).

## Organisatoriske og sociale bytteforhold

Motiverne for vidensdeling kan ses som organisatoriske og sociale bytteforhold. Individet bytter sin viden, for at få noget igen. Belønning i form af formel anerkendelse kan få individet til at dele sin viden. Det er f.eks. forventet, at den enkelte medarbejder bidrager til virksomheden, og dermed også vidensdeler for at hjælpe virksomheden til at få bedst

muligt output. Hermed kan man tale om en form for legitim magt, der gør at individet vidensdeler. Til gengæld belønnes individet med anerkendelse. Dermed er vidensdeling forbundet med status og prestige (Christensen 2004:48).

Det er ikke nødvendigvis de individuelle eller de organisatoriske mål, der ligger til grund for motivet om at vidensdele. Christensen skriver, at der nærmest er tale om altruistiske motiver, og en form for social gensidighed. Der er altså en lyst til gensidighed og gengældelse i forbindelse med at dele viden; en slags gaveøkonomi (Christensen 2004:45). Dermed er motiverne ikke kun instrumentelle, da individerne i så fald kun deler deres viden for at opnå 'ekstern anerkendelse'. Det er også for at hjælpe hinanden (Christensen 2004:46). For at det forbliver et socialt bytteforhold, kræver det, at den enkelte bidrager med viden. Det sociale bytteforhold er i høj grad præget af tillid, og i mindre grad af regler og kontrakter. Dette betyder, at der oftest finder vidensdeling sted mellem nære kollegaer og kammerater (Christensen 2004:49, Waldstrøm & Lauring 2006:28).

I ovenstående har vi redegjort for det teoretiske udgangspunkt for specialets forståelse af vidensdeling. I det følgende vil vi præsentere relevant teori for problemformuleringen, og inddele det i Hatch & Schultz' begreber *kultur*, *vision* og *image*.

## **Kultur**

Kultur er den del af VKI-modellen, som vejer mest i vores undersøgelse. Kultur omhandler de interne værdier og antagelser, som kommer til udtryk i medarbejdernes opfattelse af virksomheden (Hatch & Schultz 2001:1047-1048). Dette stemmer godt overens med, at vidensdeling bl.a. omhandler den interne kommunikation og tavs viden. I forrige afsnit har vi argumenteret for, at sociale relationer er vigtige for vidensdeling. Derfor har vi valgt at inddrage Jean Laves & Étienne Wengers teori, for at få indblik i de sociale processer, der er forbundet med vidensdeling. Via teorien analyserer vi, hvordan vidensdeling kommer til udtryk i praksis, hvordan den enkelte gruppe medarbejdere opfatter sig selv, og hvordan

de opfatter hinanden individuelt og kollektivt. Derudover bruger vi Cathrine Hasses teori om læringsprocesser og innovation på arbejdspladser.

## Praksisfællesskaber

I bogen *Situated Learning - Legitimate Peripheral Participation* (1991) udviklede Lave & Wenger begrebet *praksisfællesskab*. Udover at undersøge vidensdeling i et læringsperspektiv, gør teorien det muligt at undersøge hvilke faktorer, der er afgørende i dannelsen og udviklingen af sociale fællesskaber hos Arla Ishøj. Teorien giver dermed en bedre forståelse af, hvilke processer, der er med til at konstituere og opretholde praksisfællesskaberne i virksomheden.

Videnskabsteoretisk opererer Lave & Wenger på et socialkonstruktivistisk plan. Dette ses bl.a. i deres forståelse af, at vi som mennesker konstant lærer og erfarer med hinanden. Verden bliver således hele tiden konstrueret og reproduceret efter de givne relationer; *"Deltagelse er altid situeret på forhandling og genforhandling af mening i verden. Dette indebærer, at forståelse og erfaring er i konstant samspil – ja, er gensidigt konstituerende."* (Lave & Wenger 2003:48). Lave & Wengers teori er bl.a. baseret på begrebet *deltagelse*, der i tråd med Nonaka & Takeuchis teori forener kropslig og intellektuel læring.

Vidensdeling sker således i et spændingsfelt mellem flere processer i en konkret situation;

Begrebet deltagelse opløser således dikotomierne mellem intellektuel og legemliggjort virksomhed, mellem eftertanke og engagement, mellem abstraktion og erfaring: Personer, handlinger og verden er med i al tænkning, tale, indsigt og læring. (Ibid.).

Før man kan forstå, hvad praksisfællesskab indebærer, må man ifølge Wenger forholde sig til fire grundpræmisser for læring;

1) Mennesker er sociale væsner.

- 2) Viden involverer kompetencer, der muliggør at kunne udføre eller forstå en bestemt aktivitet.
- 3) Indsigt drejer sig om aktivt engagement i udøvelsen af aktiviteter.
- 4) Vores oplevelse af verden, og vores engagement i denne, skal opleves som værende meningsfuldt (Lave & Wenger 2003:130-131).

I forlængelse af dette er *mening*, *praksis*, *fællesskab* og *identitet* en del af social læringsteori. *Mening* er vores evne til at opleve verden som meningsfuld; individuelt såvel som kollektivt. *Praksis* er de fælles sociale og historiske kontekst, "[...] som kan støtte et gensidigt engagement i handling" (Lave & Wenger 2003:132). *Fællesskab* dækker over de sociale strukturer, hvori handlinger betegnes som værd at udføre, og deltagelse genkendes som en kompetence. *Identitet* betegner, hvordan vi ændrer os via de erfaringer, vi gør os i et givent fællesskab (Ibid.).

Praksisfællesskaber handler altså om den mening, deltagelse og viden, som vi indgår i og deler i sociale sammenhænge. Vores deltagelse i praksisfællesskaber er således med til at forme os som individer, og påvirke hvordan vi tolker verdenen omkring os, samt hvordan vi selv indgår i denne;

Vi hører alle til praksisfællesskaber. Hjemme, på arbejdet, i skolen, i forbindelse med vores hobbyer – vi hører til mange forskellige praksisfællesskaber på et givent tidspunkt. Og de praksisfællesskaber, vi hører til, forandrer sig i løbet af vores liv. Ja, der er praksisfællesskaber alle vegne (Ibid.).

Praksis skal dermed ikke forstås som en kontekst, hvori deltageren indgår i klassiske læringsscenerier såsom undervisning, og lærer gennem disse. Praksis skal snarere forstås som den meningsforhandling, der f.eks. forekommer i på arbejdet eller i en bestemt vennegruppe. Derfor "[...] kan praksisfællesskaber opfattes som fælles læringshistorier." (Lave & Wenger 2003:156). Man kan endvidere være integreret i højere eller mindre grad i praksisfællesskaberne, da man kan tilhøre små såvel som store fællesskaber (Lave & Wenger 2003:133-134). Wenger beskriver *meningsforhandling* som værende en "[...]

*grundlæggende temporal proces.*” (Lave & Wenger 2003:156). Nogle praksisfællesskaber opstår på et øjeblik, hvor en stor gruppe samles om en intens oplevelse, såsom et terrorangreb. Andre fællesskaber udvikles over længere tid (Ibid.). Wenger opstiller hertil *deltagelse* og *tingsliggørelse*, samt de tre dimensioner *gensidigt engagement*, *fælles virksomhed* og *fælles repertoire*. Disse har betydning for praksis og individets udvikling i praksisfællesskaber (Lave & Wenger 2003:156-157).

### **Praksis - Deltagelse og tingsliggørelse<sup>6</sup>**

*Deltagelse* drejer sig om at deltage i fællesskabet. Det er en aktiv proces, hvor handling, samtale, følelse, tænkning og tilhørsforhold kombineres i en social sammenhæng. Dette gøres ifølge Wenger med; “[...] *hele vores person, herunder vores krop, bevidsthed, følelser og sociale relationer.*” (Wenger 2004:70). På trods af, at deltagelse i et fællesskab er en del af en social proces, kan man stadig være en del af fællesskabet, selvom man ikke er fysisk tilstede. Hvis vi antager, at der er et praksisfællesskab mellem chaufførerne, vil de i så fald stadig være en del af fællesskabet, selvom de er ude på deres rute. *Tingsliggørelse* dækker over den betydning som begreber, værdier, artefakter eller lignende tillægges i en given kontekst (Wenger 2004:70). Dette kan f.eks. være et bestemt styresystem på en arbejdsplads.

Selvom deltagelse og tingsliggørelse fremstår som tæt forbundne, er de det aldrig helt; *”De interagerer, men de smelter ikke sammen.”* (Lave & Wenger 2003:157). De er derimod gensidigt afhængige af hinanden i skabelsen af mening. Tingsliggørelsen får betydning via deltagelsen. Omvendt er deltagelsen afhængig af tingsliggørelsen for, at der kan skabes mening i en bestemt kontekst for et givent praksisfællesskab. En virksomheds strategi får således kun betydning, hvis ledelsen og de ansatte engagerer sig i den. Ligeledes vil det på samme måde heller ikke give mening at deltage i praksisfællesskabet, hvis den valgte

---

<sup>6</sup> Tingsliggørelse, på engelsk reification – ikke at forveksle med Marx’ forståelse tingsliggørelse.

strategi ikke var til stede. Tingsliggørelsen er i form af strategien med til at holde fokus, og derigennem skabe mening (Wenger 2004:77-79).

## **Fællesskab**

Hvor praksis bliver konstitueret af meningsforhandlingen, herunder deltagelse og tingsliggørelse, holdes fællesskabet i praksisfællesskaber sammen af dimensionerne *gensidigt engagement*, *fælles virksomhed* og *fælles repertoire* (Wenger 1999:74-84). I nedenstående forklarer vi sidstnævnte dimensioner.

Praksisfællesskaber er bygget op om *gensidigt engagement*. Individet engagerer sig, når fællesskabets mål giver mening for vedkommende. Det kan f.eks. være i en formel arbejdssammenhæng, hvor medarbejdere er engageret i et fælles mål. Gensidigt engagement kan også dreje sig om noget mere uformelt. At være opdateret på praksisfællesskabets seneste sladder, kan være vigtigt for at føle sig som en *fuldgyldig deltager* i fællesskabet (Wenger 1999:74-75). Praksisfællesskabet behøver hverken være homo- eller heterogent mht. medarbejdernes kvalifikationer, og Wenger påpeger hertil, at den mest ønskværdige kombination er medarbejdere med heterogene baggrunde og homogene kompetencer og erfaringer. At være gensidigt engageret i et praksisfællesskab medfører ikke, at gruppen bliver mere homogen, men at der i stedet, med henblik på fællesskabets opgave eller mål, kan skabes tættere bånd mellem de enkelte medarbejdere (Wenger 1999:75-76).

*Fælles virksomhed* vedrører den kollektive forhandlingsproces, som finder sted i et praksisfællesskab. Det kan eksempelvis være medarbejderes måde at håndtere en krisesituation på arbejdspladsen, hvor deltagerne forhandler deres meninger og derigennem opnår et ønsket resultat. For deltagerne giver dette et fælles ansvar over for dem selv og for virksomheden, hvilket nu kan føres videre i praksis (Wenger 2004:95). Praksisfællesskaber befinder sig altid i en samfundsmæssig kontekst, og inden for nogle forudbestemte rammer. Når virksomheden f.eks. har bestemte lovgivninger, eller et

bestemt omdømme, som de skal forholde sig til, er det praksisfællesskabets medlemmer, der forhandler dets fælles virksomhed inden for selvsamme rammer (Wenger 2004:97-98).

Det *fælles repertoire* omhandler, hvordan deltagerne agerer og genkender måder at deltage på i praksisfællesskabet. Det drejer sig om;

[...] routines, words, tools, ways of doing things, stories, gestures, symbols, genres, actions or concepts that the community has produced or adopted in the course of its existence [...] It includes the discourse by which members create meaningful statements about the world, as well as the styles by which they express their forms of membership and their identities as members (Wenger 1999:83).

Da det fælles repertoire udvikles over tid i et praksisfællesskab, er en vigtig pointe i forbindelse med dette, at repertoireet er til forhandling. Da mennesker ikke opfatter verden på samme vis, kan rutiner og artefakter inden for et givent praksisfællesskab ligeledes opfattes forskelligt. Dette giver hermed anledning til at bruge dele af det fælles repertoire på nye måder eller i andre sammenhænge (Wenger 1999:83-84).

### **Legitim perifer deltagelse**

Legitim perifer deltagelse er betegnelsen for “[...] *den proces, hvorigennem nyankomne optages i et praksisfællesskab.*” (Lave & Wenger 2003:175). Lave & Wenger bruger dette begreb i forbindelse med det relationsbaserede begreb mesterlære. Det *perifere* omhandler en langsom indslusning i praksisfællesskabet, hvor den udefrakommende får lov til at observere andre medlemmer i praksis. Ligeledes får vedkommende i begrænset omfang lov til at prøve kræfter med sit håndværk under opsyn, samt bliver introduceret til regler og rutiner i virksomheden (Wenger & Lave 2003:175-176). Det *legitime* omhandler derimod dét at have den rette baggrund til at blive en del af et givent praksisfællesskab. Det kan eksempelvis være den rette erfaring eller at andre siger god for en (Ibid.).

Teorien om praksisfællesskaber er relevant for specialets problemstilling, da vi undersøger kulturen blandt medarbejderne. Formålet med interviewene med er netop at få et indblik i



medarbejdernes opfattelse af praksisfællesskaber på deres arbejdsplads. Som en tilføjelse til dette, inddrager vi herunder teori fra Cathrine Hasse om læreprocesser.

## Kultur som læreproces

Cathrine Hasse arbejder med kulturelle læreprocesser. Hendes bog *Kulturanalyse i Organisationer* (2011) bidrager med et kulturperspektiv på sociale dynamikker. Lave & Wenger interesserer sig primært for, hvordan individet kan udvikle sig i fællesskabet, og Hatch & Schultz interesserer sig primært for den strategiske anvendelse af kulturens brandværdi. Hasse har blik for, hvordan organisationen eller virksomheden udvikles gennem læring. Dette perspektiv kan give en forståelse for de komplekse læreprocesser, hvor medarbejdere tilegner sig færdigheder om artefakter, markører og udtalte koder. Hasse præsenterer en teoretisk tilgang til analyse af organisationskultur med særligt henblik på kreativitet og innovation. Inspireret af konneksionisme og kognitiv antropologi definerer Hasse kultur som “[...] *læreprocesser, der skaber forbindelser*” (Hasse 2011:16). Således knytter hun kreativitet og innovation sammen med kultur, ved at se dem forbundet gennem dynamiske læreprocesser (Hasse 2011:9).

Med henvisning til Lave & Wenger ser Hasse desuden kultur som noget, der tillæres i social praksis gennem deltagelse i praksisfællesskaber (Hasse 2011:21). Det handler således om at blive delvist eller fuldt indviet deltager, hvilket defineres som spørgsmål om legitim deltagelse (Hasse 2011:22). Udover at være en tillært ressource, som mennesker trækker på, for at forstå og agere i de sammenhænge de indgår i, er kultur et: “[...] *[indviklet] netværk af forbindelser, der in- og ekskluderer mennesker, genstandsartefakter og ord i organisationer*” (Hasse 2011:17). Kultur anses altså også som “noget vi gør” (Hasse 2011:32). Det er dog “[...] *et ofte uerkendt aspekt ved den kollektive læreproces, at der gradvist sker en reduktion af de nyankomnes kreative handlinger*” (Hasse 2011:260). Kreative handlinger kan således siges at være forbundet med et udefrakommende blik, der endnu ikke er fuldt indlemmet i “den kollektive læreproces”. Således bruger hun idéen om perifer deltagelse på en anden måde end Wenger; navnlig til at beskrive den

nyankomnes særlige forudsætninger for at identificere selvfølgheder i organisationen, eller overskride selvsamme.

Hasse opfordrer til, at organisationer tilstræber en evne til at forbløffes over egen kultur (Hasse 2011:175). Denne forbløffelse er en særlig form for overraskelse, der ofte stammer fra erfaringen af kulturelle forskelle; vi forbløffes, når det lærte bryder med vante forestillinger (Hasse 2011:204). Jo længere man har været medlem af en kultur, desto sværere bliver det at forbløffes. Der forekommer en række selvfølgheder i hverdagslivet, både i tilskrivelsen af betydning til fysiske artefakter og udtalte koder, såvel som i regler for omgangsformer (Hasse 2011:20). En genstand, som er tilskrevet en særlig betydning, såsom chefens stol, kan være en *markør* (Ibid.). Selvfølghelige forestillinger, som eksempelvis “man sætter sig ikke på chefens plads”, bliver over tid mentalt og kropsligt indlejret “[...] som deltagernes målestok for moralske evalueringer af egne og andres fremtoninger og handlinger.” (Hasse 2011:21).

En organisation behøver ikke et udefrakommende blik for at udforske selvfølgheder. Evnen kan opbygges gennem en *kulturel læsefærdighed* og et kreativt rum, hvor medlemmerne selv kan udfordre hinandens selvfølgheder. Dette er særligt svært for en virksomhed eller en arbejdsplads, fordi medarbejdere ofte positioneres efter arbejdsopgaver, og betydningen af at udveksle ‘handleviden’ overses af ledelsen (Hasse 2011:253). Handleviden er forbundet med hverdagens pragmatiske forbindelser, der betyder noget for vores muligheder for at handle (Hasse 2011:85). Medarbejdere *gør* kultur, når de handler ud fra en handleviden, der er kropsligt sedimenteret (Hasse 2011:260). Sedimenteret er en tilstand, hvor den såkaldte handleviden er blevet indlejret kropsligt gennem kulturelle læreprocesser (Ibid.). Dette kan eksempelvis omhandle førnævnte stol, der angiver en bestemt handling, som andre stole ikke gør. Gennem ‘kulturelle modeller’ skaber vi selvfølghelige forventninger om hinandens handlinger i det fysiske rum (Ibid.). Det kan vække stærke følelser i os, hvis handlingerne italesættes som problematiske, udebliver eller ikke svarer til det forventede (Hasse 2011:269).

Vidensdeling kan ikke ses isoleret fra de uskrevne regler og normativiteter, der findes i organisationen.

## Kreativitet og innovation

Med Nonaka & Takeuchis SECI-model kan vidensdeling også ses som en skabende proces. Mennesker, der deler viden, skaber også kontinuerligt ny viden i interaktionen. Derfor er det også relevant at tale om kreativitet og innovation. I Hasses perspektiv kan kreativitet eller innovation ikke betragtes isoleret fra den sociale kontekst, de bliver til i (Hasse 2011:258). Hun kritiserer de ofte generelle og abstrakte definitioner af kreativitet, der ikke siger noget om, hvordan det skal forstås i en specifik organisationskontekst (Ibid.). Kreativitet og innovation er netop forbundet med kulturelle læreprocesser og normer i virksomheden (Hasse 2011:32, 261). Kreativitet foregår i hele organisationen; *“Det giver ikke mening at tænke kreativitet som noget, der foregår hos bestemte medarbejdere i bestemte afdelinger. Kreativitet involverer alle medarbejdere [...]”* (Hasse 2011:261). Derudover involverer den kreative proces *“[...] en mangfoldighed af artefakter, praksisser og rum”* (Hasse 2011:262). Før kreativiteten kan blive til innovation, skal virksomheden genkende idéerne som innovation. Det er således ikke tilstrækkeligt, at enkelte medarbejdere praktiserer kreativ nytænkning, hvis arbejdspladsen ikke anerkender deres indsats som kollektivt forståelig og relevant (Hasse 2011:251). Nytænkning i en virksomhed udspringer ofte fra en enkelt persons indsats, men skal anerkendes før den bliver til innovation (Hasse 2011:259). Hasse skiller således kreativitet og innovation ad. Medarbejdere kan rekonfigurere og forbinde kulturelle ressourcer på måder, der *kan* blive, men ikke nødvendigvis bliver, genkendt i organisationens kollektive kultur (Hasse 2011:262). Kreative idéer kan ikke løsrives fra kulturel, kropslig perception (Ibid.). Således er der en individuel og kognitiv dimension ved kreativiteten. Kreativitet er dog også situeret og afhængig af fællesskabet.

For at kunne handle kreativt, må vi som medlemmer i en organisation have en vis grad af kulturel læsefærdighed. Denne gør os i stand til at formulere nye, ikke-italesatte

problemer, så vi kan foreslå nye, kreative løsninger (Hasse 2011:269). Dette er nødvendigt, for at kunne blive genkendt som relevante aktører i organisationens hverdagsliv, og for at blive inkluderet i tilblivelsen af organisationens fremtidige udvikling (Ibid.).

Hasses teori lægger op til en ledelsesstil, hvor medarbejdernes viden er værdifuld og nødvendig. I kontrast til medarbejderinnovation står taylorisme, opkaldt efter Frederick W. Taylor (1856-1915). Taylorismen blev udviklet i 1900-tallet, og udsprang af den stigende industrialisering. Idéen bag taylorisme er at standardisere arbejdsprocesser, så de bliver effektive (Christensen 2009:32-33). Der er således fokus på arbejdsprocessen og ikke menneskene bag. Mennesket bliver opfattet som en maskine. Ifølge taylorisme er medarbejderen blottet for initiativ, og der skal overvåges om medarbejderne gør deres arbejde på den måde, der ifølge ledelsen er rigtig og mest effektiv. I forlængelse heraf skal al overflødig interaktion og kommunikation fjernes (Ibid.). Alt dette står i kontrast til det syn, man i dag har på medarbejderen. Hasses teori er et eksempel på, hvordan vi nu opfatter medarbejdere som mennesker med vigtig viden. Taylorismen har dog stadig en vis magt, idet virksomheder stadig af og til fokuserer mest på effektivisering frem for menneskelige relationer og selvrealisering gennem arbejde (Christensen 2009:38).

Hasses teori om læreprocesser og innovation er relevant for specialet, i og med vi undersøger, hvorvidt organisationskulturen hos Arla Ishøj lægger op til vidensdeling. I analysen vil vi undersøge de kulturelle læringsprocesser på arbejdspladsen, samt om medarbejderne oplever, at der er rum for innovation i Arla Ishøjs kultur. Hasse bidrager således også til en forståelse af spændingsfeltet mellem kultur og vision. I det næste afsnit går vi videre med Hatch & Schultz' teori om *vision*, samt hvordan *vision* og *kultur* påvirker hinanden. Til dette vil vi inddrage Nonaka & Takeuchis teori, der er forankret i ledelseslitteratur, og som orienterer sig mod, hvordan vidensledelse bør praktiseres i samspil med organisationens identitet.

## Vision

Den strategiske vision er den overordnede tanke bag virksomheden, som kommer til udtryk i kommunikationen udadtil, men også i ledelsesstilen i virksomheden (Hatch & Schultz 2001:1047, 1053-1054). Hvor *kulturen* omhandler det som virksomheden er, er *vision*, i Hatch & Schultz' terminologi, ledelsens vision for, hvad virksomheden ønsker at være (Hatch & Schultz 2009:93). Visionen indbefatter måden, hvorpå dette ønske kommer til udtryk i symboler og kommunikation (Hatch & Schultz 2001:1054). Vision er derfor ikke begrænset til den strategiske kommunikation i ledelsesregi, da den netop finder sted i de mange kommunikationsprocesser og fortællinger, som virksomheden rummer (Hatch & Schultz 2008:231). Visionen kan således også findes i de mere interne målsætninger, eksempelvis initiativer til, at medarbejdere skal kommunikere bedre, eller vidensdele mere.

I det følgende vil vi først præsentere, hvilken betydning relationen mellem *kultur* og *vision* har for organisationsidentiteten. Derefter vil vi præsentere begreber om *vidensskabelse*, og hvordan visionen kan have betydning for vidensdelingen. Vi inddrager teoretikerne Nonaka og Takeuchi, da deres teori supplerer Hatch & Schultz' perspektiv, og samtidig bidrager til koblingen mellem organisationsidentitet og vidensdeling. De påpeger eksempelvis, at medarbejderne skal kunne identificere sig med organisationens vision, ellers er de ikke tilbøjelige til at oversætte deres tavse viden til eksplicit viden (jf: 43). Deres perspektiv kan bidrage til en forståelse af, hvordan vidensdeling er forbundet med en organisations vision. Denne tilgang giver os ligeledes mulighed for at undersøge, hvordan viden internaliseres og eksternaliseres, og bliver en del af organisationskulturen. Først beskrives sammenhængen mellem *vision* og *kultur*.

## Sammenhæng mellem vision og kultur

Hvor kulturen drejer sig om de værdier, der udøves på arbejdspladsen, drejer visionen sig om de ønskede værdier. Det kan ifølge Hatch & Schultz være et problem, hvis der ikke er sammenhæng mellem kultur og vision. Det kan bl.a. føre til, at visionerne ligger for langt

væk fra, hvordan virkeligheden ser ud i organisationen. Medarbejderne er netop dem, der skal omsætte visionen til resultater, og det er således vigtigt, at de inddrages når visioner skal udtænkes. Man kan med afsæt i vores socialkonstruktivistiske og sociokulturelle tilgang sige, at medarbejderne er med til at reproducere og opretholde visionen, udover at være modtagere af den (Hatch & Schultz 2001:1048-1049).

Hatch og Schultz skriver, at en succesfuld virksomheds vision bygger på en redefinition af kerneværdier, i stedet for at skabe et helt nyt værdisæt. Selvom visionen omhandler, hvad virksomheden ønsker for fremtiden, bliver den også nødt til at tage afsæt i sin egen historie og arv. Således skal visionen hænge sammen med kulturen og dens værdier, hvis virksomheden skal fremstå autentisk, og have en realistisk vision. Der er dog forskel på de ønskede og de herskende værdier (Ibid.). De værdier, som virksomheden hævder at have, skal passe med medarbejdernes tavse værdier og meninger. Hatch og Schultz skriver følgende; *“Since culture is deeply embedded in organisational behaviour, brand values based on credible cultural expression will serve to create genuine coherence between the promise the brand makes and the performance the corporation delivers.”* (Hatch & Schultz 2001:1049). Medarbejderne er dermed vigtige medskabere af corporate brand-værdien.

## **Vidensdeling, vidensskabelse og vidensledelse**

Vi forklarer i det følgende, hvad vidensskabelse og vidensledelse indebærer. Dermed kommer vi også ind på, hvordan vidensdeling påvirkes af visionen.

Vidensdeling er bl.a. forankret i den disciplin, der hedder vidensledelse. I international sammenhæng betegnes dette som Knowledge Management (Wang & Noe 2009, Wong et al. 2014, Nonaka & Takeuchi 1995, Nonaka et al. 2008). I den forbindelse forskes der ofte i vidensdelingssystemer (Knowledge Management Systems, forkortet KMS), som er avancerede teknologiske systemer, med hvilke man kan samle, opbevare og distribuere viden (Wang & Noe 2009:115). Bjerrum, Lauring & Fangel (2007) har forsket i vidensdeling i åbne kontormiljøer. De påpeger, at studiet af vidensdeling i organisationer

har ændret sig radikalt de senere år. Gennem 1990'erne var vidensledelseslitteraturen præget af en "teknologibegejstring", dvs. at det særligt drejede sig om lagring og systematisering af viden i IT-systemer. I de senere år har man fokuseret mere på, hvordan den sociale interaktion i organisationer kan understøttes, for derigennem at få en bedre vidensdeling. Argumentet har været, at viden er andet og mere end data og informationer. Det handler bl.a. også om at skabe gode rammer for 'knowledge creation', hvilket også er omdrejningspunktet for Nonaka & Takeuchis teori. Denne tilgang til vidensdeling er blandt andet inspireret af Lave & Wenger's teorier om praksisfællesskaber (Bjerrum et al. 2007). Wang & Noe hævder at KMS-systemer ofte fejler pga. manglende overvejelser om, hvordan den organisatoriske og interpersonelle kontekst påvirker vidensdelingen (Carter & Scarbrough, 2001; Voelpel, Dous, & Davenport, 2005 i Wang & Noe 2009:116).

Den kommunikationsfaglige dimension ved vidensledelse er bl.a., at det er forbundet med, at åbne nogle kommunikationskanaler, og fordre et "flow" af viden i en virksomhed. På den måde anvendes og understøttes den enkeltes præstation og derigennem virksomhedens præstation (Wong et al. 2014:2). Det kan være et kommunikationsproblem, hvis visionen ikke udarbejdes og formidles på en sådan måde, at den forankres i organisationen;

Within this context, sharing an understanding of what the company stands for, where it is going, what kind of world it wants to live in, and how to make that world a reality becomes much more crucial than processing objective information. (Nonaka & Takeuchi 1995:9)

Nonaka & Takeuchi er inspireret af Lave & Wenger. Citatet viser, at vidensdeling forudsætter en kollektiv forståelse for den *fælles virksomhed*. Citatet peger også i retning af, at sammenhæng mellem *kultur* og *vision* er vigtig for en sammenhængende organisationsidentitet, og for at medarbejderne vil dele deres viden.

## Videnskabelse som vision

Nonaka & Takeuchis teori er centreret omkring videnskabelse og innovation, og kunne således tænkes at orientere sig mod de produktudviklende led i en virksomhed. De mener dog, at virksomheder skal gentænke sig selv hele tiden, og at hele organisationen skal

inddrages i udviklingen af virksomheden (Nonaka & Takeuchi 1995:10). Det skal ske med en klar vision om, at videnskabelse indgår i en kontinuerlig proces af selvfornyelse; både på organisatorisk og individuelt plan;

The essence of innovation is to re-create the world according to a particular ideal or vision. To create new knowledge means quite literally to re-create the company and everyone in it in an ongoing process of personal and organisational self-renewal. It is not the responsibility of the selected few [...] but that of everyone in the organisation. (Ibid.)

Videnskabelse er således ikke afgrænset til den øverste del af en organisation. Derfor er det vigtigt at sikre, at den viden, der er i spil, er noget som medarbejderne kan internalisere, og at den er i overensstemmelse med virksomhedens selvbillede og identitet; *“To create knowledge, the learning that takes place from others and the skills shared with others need to be internalized - that is, reformed, enriched, and translated to fit the company’s self-image and identity”* (Nonaka & Takeuchi 1995:11).

Vidensledelse skal tilpasses virksomhedens selvbillede og identitet. Det vil sige, at vidensdeling skal ske i overensstemmelse med de overordnede visioner: *“If employees don’t identify with the organization they won’t convert tacit knowledge to explicit knowledge”* (Nonaka et al 2008:xii). Vidensdeling forstået som motivationen for at omsætte tavs viden til eksplicit viden, hænger altså sammen med, om medarbejderne kan identificere sig med organisationens visioner og værdier. Vidensdeling er således i høj grad værdiladet, samt forbundet med subjektivitet; *“Highly subjective insights, intuitions, and hunches are an integral part of knowledge. Knowledge also embraces ideals, values, and emotion as well as images and symbols.”* (Nonaka & Takeuchi 1995:9)

Nonaka & Takeuchis perspektiv kan bidrage til en forståelse af, hvordan vidensdeling er forbundet med en organisations visioner. Det gør det muligt at stille skarpt på, hvorvidt der findes en vision, som medarbejderne kan identificere sig med. Denne tilgang giver os ligeledes mulighed for at undersøge, hvordan viden internaliseres og bliver en del af organisationskulturen hos Arla Ishøj. Hermed har vi beskrevet sammenhængen mellem



kultur og vision. I det næste afsnit inddrager vi teori om image, og beskriver sammenhængen mellem vision og image.

## **Image**

Mens kultur handler om “hvem vi er”, og vision handler om “hvem vi vil være”, handler image om “hvordan de (andre) ser os” (Hatch & Schultz 2001:1048). I dette afsnit om image beskrives sammenhængen mellem image og vision ud fra Hatch & Schultz’, samt Mie Femø Nielsens og Helle Petersens teori om image. Nielsens beskrivelse af image inddrages som en uddybelse af Hatch & Schultz’ teori. Herefter argumenteres for, hvordan vi også ser medarbejdernes opfattelse af image, som en form for internt image.

## **Sammenhæng mellem image og vision**

Hatch & Schultz skriver, at det i corporate branding er nødvendigt at sammenstille vision og image. Virksomheden skal have en vision for, hvordan den som et corporate brand skal fremstå og forstås af andre. Brandet kan imidlertid ikke kun skabes ud fra ønsket om et bestemt image. Ledelsen skal sætte det ønskede image op over for det faktiske image, før et effektivt corporate brand kan udvikles (Hatch & Schultz 2001:1050). Visionen for virksomhedens fremtid skal hænge sammen med dens fortid, kerneværdier og tidligere image. Hvis virksomhedens image er i konflikt med visionen om deres image, virker virksomhedens strategi ikke, som ønsket. Det kan have konsekvenser i forhold til relationen til interessenterne (Hatch & Schultz 2001:1051).

Mie Femø Nielsen har skrevet bogen *Under lup i offentligheden – introduktion til public relations* (2000), og er inspireret af bl.a. kommunikationsteori, samfundsvidenskab og organisationsteori (Nielsen 2000:11). Ligesom Hatch & Schultz definerer Nielsen image som modtagernes indtryk af virksomheden. Hun skriver, at modtagernes opfattelse kan blive påvirket af virksomhedens bevidste og strategiske kommunikation udadtil, som f.eks. offentlige udmeldinger og årsberetninger. Indtrykket kan altså dannes ud fra det Hatch &

Schultz kalder virksomhedens vision, som gerne skal være baggrunden for udtalelserne (Nielsen 2000:20).

Virksomheden kan forsøge at påvirke sit image med en strategisk vision. Der kan dog være påvirkninger udefra og indefra, som virksomheden ikke kan styre. Virksomheden kan f.eks. ikke kontrollere konkurrenternes, mediernes og virksomhedsanalytikernes påvirkning af interessenternes opfattelse af dem (Hatch & Schultz 2001:1051). Udefrakommendes opfattelse af virksomheden kan også påvirkes af beretninger fra venner eller andre bekendte (Nielsen 2000:20). I dette tilfælde kan Arla Ishøj ikke styre, hvad modtageren får at vide, og hvordan Arla bliver opfattet. Det kan også være, at en ny medarbejder oplever oplæringen som virkelig god eller virkelig dårlig, og fortæller sine venner om det. Nielsen beskriver denne type kommunikation, som *den ubevidste kommunikation*, der ikke nødvendigvis stemmer overens med en virksomheds vision (Nielsen 2000:21). På denne vis kan kulturen komme imellem visionen om, hvad virksomheden gerne vil være, og interessenternes opfattelse af den. Hvis medarbejderne ikke er tilfredse, kan det føre til en uønsket form for ubevidst kommunikation, som kan lede til et negativt image. Både den bevidste kommunikation og den ubevidste kommunikation kan altså have betydning for andre opfattelse af en virksomhed (Nielsen 2000:21-22).

Både Hatch & Schultz og Nielsen er enige om, at det eksterne image ikke kan kontrolleres af virksomheden. Hatch & Schultz skriver, at image omhandler den *eksterne* opfattelse af virksomheden (Hatch & Schultz 2001:1048), mens Nielsen mere direkte skriver, at; *"En virksomhed kan have et bestemt image, men den kan ikke direkte arbejde med det, fordi det er en term for, hvordan den bliver opfattet af tredjemand."* (Nielsen 2000:20). Dog kan man stadig forsøge at påvirke den ved at arbejde med visionen og kulturen (Ibid.). I dette speciale bruger vi ekspertinterview og Arlas visionsbeskrivelse til at undersøge visionen, og interviews med medarbejdere til at undersøge kulturen. Vi har afgrænset os fra at interviewe udefrakommende om Arla, da vores fokus ligger på kulturen. Gennem interviewene med medarbejderne kan vi undersøge den *interne opfattelse* af Arla Ishøjs

image. Selvom det interne primært hører til kultur-delen, vil vi argumentere for, at det stadig kan betegnes som Arla Ishøjs interne image.

## **Sammenhæng mellem image og kultur**

Hatch & Schultz skriver, at sammenhæng mellem den faktiske kultur og det opfattede billede af virksomheden er en fordel. Dette skaber mere opmærksomhed og kendskab blandt interessenter (Hatch & Schultz 2001:1049). Når en virksomhed forsøger at fremstille sig selv positivt, vil den ofte forsøge at fremskrive særpræg ved alle elementer i virksomheden. Det vil sige, at den ikke kun sælger sig selv på et produkt, men eksempelvis også på arbejdskulturen. Hatch & Schultz hævder, at man for at have et succesfuld corporate brand, bør kigge indad for bedre at kunne kommunikere udadtil. Ledelsen bør sætte sig ind i kulturen, så de kan være forberedt på at kommunikere dens værdier til de eksterne interessenter (Ibid.). Kulturen hænger sammen med virksomhedens historie, og de underforståede forståelser og måder at kommunikere på i virksomheden. Hvis ledelsen derfor sætter sig ind i kulturen, før de kommunikerer udadtil, skaber det et grundlag for et troværdigt og tydeligt image.

I sin bog *Strategisk Kommunikation - Kvalitetsstyring og måling* (2002) beskriver Helle Petersen ligeledes, hvordan det traditionelle fokus på ekstern kommunikation er blevet suppleret af en stigende interesse for virksomhedens interne kommunikation (Petersen 2002:11). Hun skriver i den forbindelse følgende;

Meget kommunikation foregår i dagligdagen, langt væk fra kommunikationsafdelingens flotte årsberegninger og pjecer om, hvad virksomheden står for. Samtlige medarbejdere er praktisk talt kommunikationsmedarbejdere, for de kommunikerer jo hver eneste dag, formelt og uformelt (Petersen 2002:12).

Dermed er skillelinjen mellem ekstern og intern kommunikation ikke så skarp som den traditionelt har været. Petersen er enig med Hatch & Schultz i, at der både bør være fokus på det interne og eksterne. Arla bør dermed fokusere på deres image og deres kultur.

Petersens syn på sammenhængen mellem intern og ekstern kommunikation minder meget om tankerne bag VKI-modellen. Petersen har dog et større fokus på den *konkrete oplevelse*, som interessenter har, af og med organisationen (Petersen 2002:14).

Mennesker har altid nogle mere eller mindre specifikke forventninger til en virksomhed.

Man kan opleve en virksomhed kommunikere formelt i f.eks. dokumenter eller på websites. Den uformelle kommunikation sker f.eks. via hver enkelt medarbejder. Hver gang man oplever en virksomhed kommunikere, sætter virksomheden et *identitetsaftryk*, som får interessenter til at justere deres forventninger (Ibid.). Faktisk er det mest i det personlige møde med virksomheden, at interessenterne er allermest kritiske over for virksomheden (Petersen 2002:19). Derfor er det vigtigt at alle medarbejderne er velinformerede, og ved hvor virksomheden er på vej hen (Ibid.). Som medarbejder kommunikerer man også virksomhedens image, når man ikke er på arbejde.

Medarbejderne er virksomhedens vigtigste ambassadører, og det er problematisk, hvis de ikke kan nikke genkendende til den virkelighed, der f.eks. tegnes i medierne (Petersen 2002:17). Derfor starter en troværdig branding indefra. Det vigtigste er, at medarbejderne forstår nødvendigheden af virksomhedens værdier, og at de kan mærke, at man fra ledelsens side af gør en konsekvent indsats for at gøre image-ønskerne til identitet (Ibid.).

I forhold til dette påpeger Nielsen, at en virksomhed image ikke kan styres, men det kan søges påvirket gennem visioner og strategier for kulturen. Medarbejderne er vigtige ambassadører, der hele tiden kommunikerer og skaber virksomhedens image (Ibid.). Da vi er interesseret i vidensdeling og organisationskultur, søger vi netop medarbejdernes forståelse af, hvad virksomhedens image er.

Som forklaret via Nielsen og Petersen, ligger en vigtig del af virksomhedens image i kundens personlige møde med virksomheden. Her justeres kundens opfattelse af virksomheden. Deri ligger relevansen af vidensdeling. Et eksempel kan være, hvis en chauffør f.eks. er blevet sat dårligt ind i sit arbejde, så han gør sit arbejde dårligt, når han

kommer ud til kunden. Dermed er der tale om dårlig vidensdeling, som kan føre til, at kunden får et dårligt indtryk af Arla. Vidensdelingen vil således have påvirket Arlas image.

Med baggrund i Hatch & Schultz, samt Nielsen og Petersens teori, fastslår vi, at en virksomhed ikke kun må fokusere på image eller kun på kultur. Begge elementer skal tænkes med i virksomhedens corporate brand, og for at brandet bliver succesfuldt, skal vision også indgå.

Vi har hermed præsenteret den teoretiske baggrund for specialet, som sammen med empirien vil være afsæt for analysen af, hvilken betydning Arla Ishøjs organisationsidentitet har for den interne kommunikation og vidensdelingskultur på arbejdspladsen.

# Analyse

## Fremgangsmåde for analysen

Analysen deles i to dele svarende til vores arbejdsspørgsmål. Den første del omhandler primært Arla Ishøjs vidensdelingskultur. Den anden del omhandler primært medarbejdernes selvopfattelse i relation til deres arbejdsplads. Under kodningen og kategoriseringen af interviewene var det tydeligt, at chaufførerne og pakkerimedarbejderne, trods mange fællestræk, bragte forskellige emner på banen. Vi har derfor vurderet, at det ville være uhensigtsmæssigt at generalisere vidensdelingskulturen over de to grupper, og har derfor valgt at inddele første del af analysen i yderligere to dele. Først analyseres chaufførernes vidensdeling og herefter pakkeriets, hvorefter vi vil forsøge at tegne et mere helhedsorienteret billede af vidensdelingen i Arla Ishøj.

## Analysedel 1 - Chaufførerne

På nær Allan var alle chaufførerne afløsere. Det betyder bl.a., at de har skiftende ruter. Allan, som er fastansat, har arbejdet hos Arla Ishøj i 10 år. Dennis har været afløser i 5 år, Bo i 1 år, og Erik i et halvt år. Allan deltog ikke i fokusgruppen, men Charlie som har været afløser i 1 år trådte til i stedet for. For en kort beskrivelse af hver chauffør, se bilag 17.

Chaufførernes vagt starter med, at de stempler sig ind på kørselskontoret om natten eller tidligt om morgenen på Arlas distributionscenter i Ishøj. Deres rute får de udleveret fra kørselskontoret, hvorefter de læsser varer på lastbilerne, og kører afsted for at levere varerne ude i butikkerne. Deres systemer er digitale, og chaufførerne bruger en scanner til at registrere deres leveringer. Nogle gange kommer de ud på flere korte ture, andre gange på én længere tur. Kørselskontoret administrerer ordrer, planlægger og udstikker ruter til chaufførerne. Kontoret har overblikket og systemerne til at kunne lave om i planerne, få

afløsere ind, løse problemer ved fejl, hasteordrer osv. Chaufførernes arbejde afhænger således primært af kørselskontoret. Derudover er deres arbejde også afhængigt af, at pakkerimedarbejderne har pakket varerne, ligesom kunderne (butikkerne) er afhængige af, at chaufførerne leverer til tiden.

## Selvstændighed

Alle chaufførerne, som vi interviewede, ser deres arbejde som meget selvstændigt. Deres holdning til samarbejde er præget af, at de kører alene, hvilket illustreres ved Dennis' beskrivelse;

Vi samarbejder jo stort set ikke rigtig selv fordi vi får stukket en tur i hånden inde fra kørslen af, ikke? Og den kører jo stort set bare altså, jeg synes ikke rigtig at vi kan samarbejde særlig meget. Hvis den ene bil ikke kan have hele turen jo, så er det jo ikke chaufførerne indbyrdes, der bestemmer alt, der skal lægges ud, så har kørslen allerede taget kunden fra, så [...] jeg synes ikke der er det store samarbejde (B4:48-52)

Dennis forklarer, at det i arbejdets natur er begrænset, hvor meget chaufførerne *kan* samarbejde indbyrdes. Derimod er samarbejdet og kommunikationen mellem kontor og chauffør vigtigt for, at arbejdsdagen skal fungere. Fra samtalen med Lean-manager André, kunne vi forstå, at det var tre avancerede systemer, der arbejder sammen, og hvor alt fra kundekartotek til løn, pakkelister og kvotelister bliver administreret (B11:94-117). En stor del af arbejdet er derfor primært tilrettelagt efter en standardiseret vidensdeling, hvor kørselskontoret fungerer som en slags videnscentral. Chaufførerne får, som Dennis formulerer det i ovenstående, "stukket en tur i hånden", og så kører de afsted. Det kan man ud fra Christensens tabel (jf:41) til dels kalde en *struktureret* og *teknologisk* baseret vidensdeling (Christensen 2010:32). Dette kan endvidere ses som et KMS (jf:61), hvor en stor del af den viden, der skal bruges til kørsel, er lagt over i systemer. Den viden, som chaufførerne skal bruge, bliver på denne måde *tingsliggjort*, og gjort eksplicit for dem. Fordelene ved dette er bl.a. andet, at den mest nødvendige viden gøres let tilgængelig for chaufførerne. Det betyder også, at interaktionen mellem chaufførerne og kørselskontoret er minimal. Man kan argumentere for, at chaufførernes viden i kraft af denne

*tingsliggørelse* ikke længere er nødvendig at italesætte på samme måde. Dette unødvendiggør endvidere chaufførernes indbyrdes kommunikation, da det er nemmere at spørge kørselskontoret til råds;

Interviewer: Hvem går du til når du har [...] et problem eller noget du ikke lige kan finde ud af?

Dennis: Jamen, så går jeg til Kørslen (kørselskontoret, red.), normalt.

Interviewer: Og hvorfor lige dem?

Dennis: Jamen, det' dem der møder. De fleste gange, når jeg ikke kan finde ud af noget, så [...] det noget kunderelateret; hvor skal vi læsse af henne, hvad har vi af koder her, hvad skal vi ditten og datten, og der er det jo, at kørslen er de nemmeste at få fat i, fordi der har vi telefonen til, i stedet for at skulle ringe rundt til alle mulige andre og finde ud af hvem kender det, ikke? Så det nemmeste, det er Kørslen og også fordi at mange af dem, der sidder nede i Kørslen, det er chauffører, nogle af dem, ikke? Og de har været her i mange år, så de ved det meste og ellers kan de sige "spørg den", ikke? (B4:165-171)

Den "vidensdatabase" som kørselskontoret udgør, kan ses som en måde at opsamle best-practice-viden på ét sted. Dermed lukkes videnshuller, der ellers ville gøre det nødvendigt at opfinde den dybe tallerken igen. Dette understøtter en tankegang, hvor eksisterende viden udnyttes (jf:39). Medarbejderne på kørselskontoret sidder med den *koordinerende viden*, der sikrer, at medarbejdernes viden og arbejde koordineres til en samlet indsats (jf:49). Udover den koordinerende viden besidder kontoret også en *relationsbaseret viden*; de ved hvem chaufførerne skal henvises til, hvis der sker noget akut ude på ruten (jf:49). Som Allan beskriver det; "*Har vi problemer, eller ka' vi ik' komme til nogle steder, så ringer vi hjem, og så får vi besked derfra.*" (B1:537-342). Ligeledes udtaler Erik;

Ja, mange af dem (ruterne. red) [...] Dem kender jeg jo, nu har jeg jo kørt selv nogen gange der, og hvis ikke de (kørselskontoret. red.) ka' huske noget om en butik, så ved de hvem det er, der plejer at køre til butikken. Og så går man så ud, så spørger man en person, der har den normalt [...] Hvor man ska holde [...] for ik' at spærre for trafikken [...] (B2:296-302)



Bo ringer også til kontoret, hvis han er i tvivl om noget ude på ruten, men hans opfattelse af kontoret afviger lidt fra de andres; *“Altså du kan snakke med kontorfolkene, og du kan spørge dem delvist til råd, ik’, men du får aldrig det konkrete svar”* (B3:370-372).

Chaufførerne arbejder meget selvstændigt. Viden udveksles hovedsageligt via struktureret og teknologisk vidensdeling mellem chaufførerne og kørselskontoret, hvilket resulterer i, at de kun har brug for minimum ansigt-til-ansigt kommunikation, for at udføre deres arbejde.

### **Adskilt i tid og rum**

Af gode grunde er ansigt-til-ansigt-kommunikation med kollegaer ikke noget, der præger chaufførernes hverdag. Først og fremmest fordi de er ude at køre alene det meste af deres arbejdstid. Derudover ligger chaufførernes mødetider forskudt, hvilket besværliggør det fysiske møde yderligere. Som Dennis forklarer;

[...] vi passer [...] hver vores og [...] så har vi så mange folk rendende herude, nogle er vikarer, nogle er vognmænd, så vi ved jo nogle gange ikke når der kommer en ny kollega, om det er en fastansat eller om det bare er en udefra [...] Der gik lang tid før jeg fandt ud af, at det var en ny kollega, det var ikke bare en vikar, der render rundt. Han har sgu fået arbejdstøj, det må være en Arla-ansat (B5:609-914).

Strukturelle forhold gør at chaufførerne er adskilt i tid og rum, og at de ikke kan vide hvem der er vikarer, hvem der er afløsere, nye osv. To af vores interviewpersoner udtrykte en utilfredshed, der muligvis kan skyldes, at medarbejderne ikke kender hinanden. Bo beklagede sig under enkeltinterviewet over stemningen på arbejdspladsen;

Uhmf [pause] det svinger sgu meget, synes jeg. Nogen gange er den god, andre gange er den dårlig. Altså, [...] der er nogle, der har gode dage, og der er nogle der har dårlige dage. Desværre dem, der har dårlige dage, de smitter af på andre. [...] Det kan man godt mærke forskellen på (B3:217-220).

Bo mener dog, at det kan hænge sammen med, at de møder om natten; *“Ja det er lidt tit, for når det er her om natten, at man møder [...], nogle de er jo meget morgengnavne om morgenen”* (B3:224-226). I enkeltinterviewet med Erik kom det frem, at han deler denne

holdning; *“Jamen det er da lidt irriterende, men [...]. Så'n er det bare. Så går man bare forbi. Og det er så'n noget jeg hader, fordi jeg er vant til at sige godmorgen, ik'?”* (B2:192-194). Dette indikerer, at det kan være en udfordring at bibeholde en sammenhængskraft på en arbejdsplads, hvor medarbejderne er meget lidt fysisk til stede på samme tid. Som Christensen skriver, kan de formelle og fysiske strukturer påvirke medarbejdernes muligheder for at udvikle varme relationer (jf:43).

Udover de personer, som chaufførerne tilfældigvis ser, når de møder ind på arbejdet, er den halve time, hvor der læsses på lastbilerne, det eneste tidspunkt, hvor de rent fysisk møder deres kollegaer. Som Allan påpegede;

Men igen, det' jo meget et enerådigt, eller hva' ska' man sige, enspænderjob, dét vi har her. For det eneste tidspunkt, du faktisk ser dine kollegaer, det er når du læsser bilen, og når du kommer tilbage fra tur igen, ik'? Resten af tiden er du alene (B1:591-593).

Da vi spurgte Allan, om han synes, at de er gode til at hjælpe og give gode råd til hinanden, svarede han således; *“Vi har jo ik' så meget tid til at gå rundt og kigge på de andre, fordi vi har porttid, ik'? Og så [...] har du en halv time, og så ska' bilen være fra port igen, ik'? Helst.”* (B1:503-504). Allan påpegede senere i interviewet en ironi i, at vi som kommunikationsstuderende opsøgte en gruppe chauffører; *“[...] så er I røget ind i lige nøjagtig et felt, hvor der er meget enspænderi. [...] Og det gør det lidt sværere, ik'?, at [...] begynde at snakke om kommunikation”* (B1:820-832).

Inspireret af Nonaka & Takeuchis fremhævelse af de uformelle og usystematiske sider af viden (jf:44) finder vi det interessant at undersøge, om dette manglende grundlag for personlig kontakt kan påvirke vidensdelingen mellem chaufførerne. I fokusgruppen blev deltagerne også spurgt om, hvor meget kontakt de havde til hinanden i løbet af en dag;

Dennis: Forhåbentlig ikke noget.

Charlie: Så lidt som mulig for jo, før vi kommer hjem...

Dennis: Det er kun, hvis der er problemer, at vi ringer til andre, ellers snakker vi jo ikke meget med hinanden.

Bo: Ikke medmindre, at bilen går i stykker (B5:283-290).

Ovenstående indikerer, at vores interviewpersoner ikke umiddelbart forbinder kontakt med hinanden med positiv uformel kommunikation på arbejdspladsen. Snarere ser de kommunikation med hinanden som et tegn på, at der er problemer. Som samtalen ovenfor fortsætter, tolker Charlie det alligevel som et spørgsmål om det sociale; *“Nej, der er ikke så meget social kontakt”*, og Erik byder ind; *“Der er kun en gang imellem, hvor jeg ringer og driller Erling.”* (B5:291-295). De uformelle relationer er således ikke helt fraværende. I Eriks udtalelse ses en drillende jargon. En jargon, som vi også fornemmede, da vi sad i kørselskontoret og ventede på vores interviewpersoner. Der handlede samtalen blandt chaufførerne blandt andet om en fælles interesse i motorcykler (B16:2, 3). På trods af den begrænsede fysiske kontakt, så vi en venskabelig tone imellem chaufførerne. Det står i kontrast til en eventuel forestilling om, at de strukturelle rammer entydigt determinerer det sociale. Der kan altså godt være et *praksisfællesskab*, selvom de ikke ser hinanden ret meget i løbet af en vagt. Der kan dog være sammenhæng mellem at knytte varme relationer og udvikle et *fælles repertoire*, og dét at være fysisk tæt på hinanden. Vi vil argumentere for, at de formelle strukturer i højere grad understøtter dét, som Christensen kalder *kompetencebaserede relationer* (jf:43). Man kan kalde det et minimum af relationer, som kræves for at udføre den formelle arbejdsopgave. Selvom chaufførerne mødes over en hurtig kop kaffe på kørselskontoret, afspejler interviewene, at deres mødetider og arbejdsgange vanskeliggør udviklingen af varme relationer.

### **Spørger man hinanden til råds?**

For at undersøge mulige barrierer for vidensdelingen, spurgte vi chaufførerne enkeltvis, hvordan kulturen er i forhold til at spørge hinanden til råds. Da Dennis blev spurgt, svarede han; *“Herinde? Stort set ikke eksisterende, synes jeg. Ikke andet end ved de ture, hvor du kører, hvis der er nogle ting du skal vide, hvor du skal læsse af eller koder eller nøgler, så*

*kan du selvfølgelig spørge, men ellers så synes jeg ikke at man spørger om noget særligt.”* (B4:131-135). Bo og Erik svarede mere utydeligt, men mente i første omgang ikke, at det var noget man gjorde. I modsætning til de tre afløsere svarede Allan, der er fast chauffør, at de ofte spørger hinanden til råds, især når det kommer til kunder. Han kunne nævne et konkret eksempel fra selvsamme dag;

Det bruger vi meget. Mest i forhold til kunder. Altså hvis vi ik' kender kunderne, og man ved hvem, der har været der før og så'n noget, så ka' man godt spørge hvordan og hvorledes dér, og så'n noget, og hvor ligger den henne. Og jeg havde blandt andet en i dag, ik', hvor jeg fik en kiosk i en forhal ude på Coop [...] jeg aner sgu ik', hvor den lå. Jamen, så spurgte jeg bare i morges ved bordet, hvor folk sad med deres kaffe, og så Kåre, han havde sgu været der, så han fortalte lige hvordan og hvorledes for mit vedkommende, og det var sgu dejlig nemt. [...] I stedet for, man selv ska' rende rundt og lede efter det, ik'? (B1:421-439)

Allan, der har arbejdet længst hos Arla, kan have udviklet flere relationer end afløserne. Som han forklarer, kan chaufførerne få brug for konkret viden om lokationer og særlige forhold ude hos kunden. Det kan eksempelvis være en indgang, der er svær at finde eller nogle særlige forventninger fra kunden om, hvor bilen skal holde. Det kan også være en skråning som de skal tage højde for, både når de pakker og når de parkerer bilen. Dette kan være særligt relevant for afløserne, der ofte kommer ud på ruter, som de ikke kender i forvejen. Derfor kan det være praktisk at have nogle at spørge til råds.



anden til råds” have på til  
ært ved at svare på spørgsmålet.

selvom han tidligere havde talt om den kunderelaterede viden. Ser man på interviewene som helhed, udtrykker de dog alle sammen, at de spørger hinanden om kunderelaterede spørgsmål. Erik fortæller, at han opsøger de andres viden, hvis han har glemt, hvordan der ser ud ude hos kunden, eller hvis han ikke har været der før (B2:75-79). Denne *operationelle viden* (jf:47) italesættes af chaufførerne som vigtig. For det første gør det deres arbejde lettere og mere effektivt. For det andet undgår de at køre forvildet rundt, hvis de har for lidt viden om lokationen på forhånd (B1:439, B2:299-304). For det tredje kan det hjælpe chaufførerne til at yde en god service til kunderne, da de undgår at blive stressede, holde i vejen eller komme for sent. Man kan argumentere for, at den uformelle kommunikation er særligt vigtig i dette tilfælde, da den faciliterer, at chaufførerne kan dele deres oplevelser og *mentale modeller* (jf:46). Skulle man følge SECI-modellen, ville dette gøre det nemmere for chaufførerne at dele og skabe viden om deres kørsel. Dermed ville chaufførerne være mere effektive og yde en god service til kunderne, hvilket er i tråd med Arlas vision. Dermed undgås det, at den *ubevidste kommunikation* leder til et negativt image (jf:65).

Bo savner et større samarbejde chaufførerne imellem; "*Det er ikke det bedste. Det må jeg sku nok tilstå. Den får sgu lige et minus*" (B3:146). Også Dennis' svar på, hvorvidt chaufførerne sparrer med hinanden, indikerer, at lidt sparring ville gavne arbejdet, da de derved ville kunne lære af hinanden;

Jeg tror godt, at det kunne blive bedre. Det tror jeg godt, at man [...], kunne snakke mere sammen. [...] mange af de faste folk har hver deres måde og rutiner at køre på, og det er jo ikke altid fordi en mand siger "hvorfor fanden kører du på den måde, hvorfor kører du ikke sådan?" (B4:279-281).

I fokusgruppen var der dog enighed om, at de i de nogle få fælles pauser rent faktisk sparrer, deler erfaringer og snakker privat. Dennis forklarer i fokusgruppen, at de til tider sidder i det lille rum ved kørselskontoret og snakker sammen;

[...] hvis vi har lidt tid i overskud, så kan vi godt sidde og snakke sammen. Men det er jo ikke sådan at vi mødes 30 chauffører på samme tidspunkt og holder frokostpause sammen. Fordi vi møder fra kl. 2.45 og så en ½ time forskudt frem til kl. lidt over 6, [...] og så har vi jo også frokostpause på forskellige tider af døgnet, ikke. Men ja [...] hvis vi har tid i overskud, så kan vi da godt... (B5:430-435).

Erik og Dennis' dialog herunder bekræfter endvidere, at snakken i pauserne kan have uformel såvel som arbejdsrelateret karakter;

Dennis: Alt kan vi snakke om. Udveksle erfaringer også med turene vi kører, men jeg tror lige så meget der bliver snakket privat, når vi står dernede og glor. Hvis vi alligevel står og har noget tid i overskud, så kan vi ligeså godt stå og snakke privat.

Erik: Og nogle gange snakker vi bare for at snakke.

Dennis: Jo jo, men jeg tror det med generelt med snak, så snakker man lidt om hverdagen, ikke, og hvis det har noget med arbejde at gøre, så snakker man også med dem herude. (B5:447-454)

I forhold til vidensdeling kan der, i de små uformelle pauser, forekomme både erfaringsudveksling og social kontakt. Dette stemmer godt overens med den opfattelse, som vi fik af "det lille kafferum", da vi sad og ventede på vores interviewpersoner. Da de begyndte at få fri fra deres vagt, blev kaffeautomaten hurtigt knudepunktet for de hjemvendte chauffører, og vi overværede og deltog sporadisk i samtaler (B16:1, 2, 3). Pausen og snakken omkring kaffeautomaten kan ses som en måde for chaufførerne at udvise et *gensidigt engagement* for deres *fælles virksomhed* på (jf:54).

## Kritik

Vi spurgte chaufførerne, om de havde oplevet at blive irettesat eller få kritik af en kollega. Det var for at undersøge, om der kan være noget ubehageligt ved vidensdeling. Der kan være nogle socialpsykologiske mekanismer på spil såsom misundelse eller personlige præferencer (jf:42). Igen gjorde det sig gældende, at der ikke er meget interaktion blandt chaufførerne. Det kan ses i Bos svar herunder, på om han havde oplevet at blive irettesat af en kollega;

Neeej, nej, nej. Nej, fordi. Nej, det synes jeg sgu ikke. Vi kører jo bare og passer vores. Når du bakker til en rampe, så lægger du selv din bil, og så står du bare der og passer dig selv jo, og så er der jo ikke noget med at du bliver [...] tilsidesat [...] Det er der ikke noget af (B3:432-435).

Bo fortalte dog umiddelbart efter, at han oplevede stedet som lidt af en "hemmelighedsfabrik", da han blev spurgt, om han normalt fortæller, hvis han har lavet en fejl; *"Der er ikke rigtig nogen der fortæller noget. Det er lidt sådan en hemmelighedsfabrik."* (B3:454-455). Der lader således til at være to mulige svar på spørgsmålet om, hvorvidt der er behov for mere sparring blandt chaufførerne. Det forrige citat kan ses som et udtryk for, at alle har den viden, de skal bruge, og at de arbejder selvstændigt. Det næste citat peger dog på, at det snarere er et spørgsmål om et manglende grundlag for at dele viden. Bo fortsætter; *"[...] og man skal heller ikke ringe og sige man har lavet en fejl. Så bliver du bare hængt ud. Så får du skæld ud alligevel, jo. Så kan man jo ligeså godt bare lade være med at ringe hjem, jo."* (B3:459-461). Han henviser til kørselskontoret, som dem han primært kommunikerer med. Bo fremstår som den mest pessimistiske af chaufførerne, og oplever ikke, at der er plads til at lave fejl og fortælle om dem, så alle kan lære af dem. Erik har en anden holdning til dette. Til spørgsmålet om kritik og feedback svarer han; *"Jamen, [...] jeg har da nogle gange fået at vide, hvis man kørte godt [...] Det er de også pæne til at gøre inde på kørslen."* (B2:343-352). Ligesom Bo tænker han først og fremmest på kørselskontoret i denne forbindelse. Han oplever, at kollegaerne på kørselskontoret har været anerkendende og forstående; *"[...] hvis nu at det er [...] gået helt galt, "hvorfors tog den så lang tid?", jamen så fortæller man hvorfor [...] det gik galt på turen. "Nå, men det er jo så bare, hvad det er". Og så hører man ik' mere til det. Det synes jeg, det' dejligt."* (B2:356-359). Her handler det netop om, at hvis man blot fortæller om det og giver en begrundelse, så er fejlen tilgivet. I kontrast hertil svarer Bo på, om de giver hinanden feedback; *"Det får vi ikke en skid af. ... vi får ikke noget kritik eller ros eller noget som helst. Det får vi ikke noget af. Hvis vi gør noget godt, så ... det får vi ikke noget af."* (B3:417-418). Allan, der har 10 års anciennitet, mener ikke, at der normalt bliver givet kritik, formodentlig forstået som negativ kritik. Han kan dog finde på at give konstruktiv

kritik, hvis han ser, at der er nogle, der i forbindelse med læsning gør noget, der ikke er hensigtsmæssigt;

Det sku' eventuelt igen være så'n noget med læsning.... [...] Og så er det jo ik' decideret kritik, jo, så er det måske konstruktiv kritik, altså at sige "du er nok nødt til at gøre det lidt anderledes, dét der, det dur bar' ik'". Så hvis man ka' betragte det som kritik.. Jeg tror det' det eneste tidspunkt, fordi ellers tror jeg ik' der er nogen, der kritiserer hinanden for deres måde at gøre tingene på, altså. (B1:570-578).

Dennis kan også finde på at komme med konstruktiv kritik og bidrage med den viden, han har i kraft af hans fem års erfaring hos Arla. Derudover kan han finde på at komme med forslag til optimering af nogle processer;

Jeg kan godt fortælle sådan nogle ting, når jeg kommer rundt omkring, hvis det ikke er optimalt. Både til ham, der kører turen til hverdag eller til Kørslen, og siger "okay, det her, er det her optimalt eller kan det laves om eller hvad, [...] kan det gøres bedre?". Det synes jeg godt at man kan komme med, og det synes jeg også, at de er lydhøre over for, hvorfor fanden man gør sådan noget (B4:213-217).

Det er derfor lidt forskelligt, hvordan chaufførerne oplever dét at bruge hinandens viden, kompetencer og eventuelle fejltagelser til at lære af hinanden. Der tegner sig ikke et entydigt billede af, at chaufførerne har en fælles forståelse for, hvordan man kan eller bør vidensdele i hverdagen. Det kan betyde, at der hersker nogle forskellige normativiteter og selvfølgeligheder (jf:57), når det kommer til at dele viden med hinanden.

## **En god kollega**

En situation der understreger disse forskellige normativiteter, er situationen hvor chaufførerne læsser af og på lastbilerne. Når chaufførerne skal afsted om morgenen, og når de kommer tilbage til terminalen efter ruten, kan der opstå kø ved portene. Her kan det blive aktuelt at hjælpe hinanden med at læsse af og på, så alle kan komme hurtigere afsted igen. Alle chauffører giver udtryk for, at dette er en vigtig måde at udvise *gensidigt engagement* på. Under enkeltinterviewet forklarer Bo en god kollega således: "[...] *jamen*



en god kollega, [...] det er en, der kommer og hjælper en med at pakke bilen, og (som, red.) man kan snakke med ik'. (B3:258-259). Han forbinder således ikke kun kommunikation med problemer, som beskrevet tidligere. Allan lægger mindre vægt på det sociale, men for ham er det også vigtigt, at de hjælper hinanden med at læsse, så man kan komme hurtigere til;

Det ku' evt. være om morgenen, ved at hjælpe med at læsse biler, [...] altså den, der kommer før dig, hjælpe ham med at læsse bil, så'n at du selv ka' komme hurtigere til, ik'?. [...] Og det er der nogen, der er gode til, og også nogen, der ikke gider altså, simpelthen, som bare har nok i sig selv, ik'? (B1:123-130).

Der ses altså ned på dem, der "har nok i sig selv" og kun tænker på at få kaffepause eller tidligt fri. Erik laver den samme kobling mellem hjælp til at læsse og en god kollega;

Ja, selvfølgelig [...], hvis nu man står og læsset og øh, hvis den kollega, der holder og venter, hvis nu at, øh.... At det hele går i kage, eller hvis man kommer for sent fra start af, hvis man ska læsse en bil om, og går over tiden. [...] Hvis en kollega, der holder og venter, at han ik vil gå ind og hjælpe dig med at.. [...] du ved lige at få læsset færdigt, så'n at de også kommer til, for ik at de også bliver forsinket på turen, ik? (B2:138-146)

Læsningen er en del af chaufførernes *fælles repertoire*. Dette har medvirket til, at de har udviklet et fælles repertoire omkring vigtigheden af at hjælpe hinanden, når der er brug for det, selvom de ikke kender hinanden særlig godt. Samme gjorde sig gældende i forhold til at tage tom, genanvendelig, emballage med fra butikker, som en måde at vise *gensidigt engagement*. Samtlige interviewpersoner nævnte uafhængigt af hinanden de to handlinger; at hjælpe med læsning, og at tage tom emballage med. Således kom vores beslutning om at udføre enkeltinterviewene før fokusgruppen til sin ret. Netop fordi det gav os en forudsætning for at undersøge en mere generel tendens, end hvis vi havde risikeret, at medarbejderne i interaktionen havde påvirket hvilke emner, der lå øverst i hukommelsen hos hinanden. Dennis og Charlie kom også ind på de to handlinger under fokusgruppeinterviewet;

Dennis: [...] Jeg synes, at den bedste måde vi kan sørge for at samarbejde med hinanden, det er ved at sørge for at få f.eks. tom emballage med hjem hver dag. At vi ikke lader lortet stå fordi vi ikke skal køre samme tur dagen efter.

Charlie: Det er jo også det, der er pointen i det, ikke, at hvis de forskellige kan overholde deres tider og så videre, så kommer du til frem til tiden, og du kommer derfra til tiden, så klapper det og så har man faktisk en god dag.

Dennis: Og så kan man så sige at hvis der er store forsinkelser der kunne man så hjælpe hinanden med at få læsset af (B5:167-185).

Læsningen kan dermed siges at udgøre en særlig gensidighed, eller som Christensen kalder det et socialt bytteforhold (jf:49-50). Dét at hjælpe hinanden hviler på en lyst til at være en god kollega. Der er samtidig en forventning om, at det man giver, også kommer retur. Gensidigheden gavner den enkelte ved at denne kan indhente den tabte tid. Det gavner det fælles ved at der opretholdes en fælles virksomhed. Det lader til at være tilfældet hos Bo;

Altså hvis man kan komme til at hjælpe en [...], så at han kan komme ud af døren, så man kan komme ind og så få læsset igen. Så er der bare ikke nogen til at hjælpe en med at læsse igen, det er jo fremmede vognmænd, der kommer ind og hjælper eller skal læsse bagefter. De kommer jo ikke ind og hjælper (B3:156-161).

Her ses en manglende gensidighed, der primært bunder i, at man ikke kender hinanden. Det kan forklare, hvorfor læsningen bliver gjort særlig betydningsfuld. Det drejer sig ikke om viden i eksplicit forstand, men en type *handleviden* (jf:57), der gavner både den enkelte og fællesskabet.

Denne situation har en vis "dobbeltthed", da den også er det eneste tidspunkt, hvor chaufførerne kan komme ind på kørselskontoret til kaffepause og uformel snak, hvilket kunne afhjælpe, at de føler sig som "fremmede" over for hinanden. Læsningssituationen giver et indblik i deres fællesskab og uskrevne regler; alt sammen noget, der kan have indvirkning på vidensdelingen blandt dem. Vi oplevede at befinde os midt i denne situation, da vi ventede på de sidste interviewpersoner (B16:1). Chaufførernes formiddagsvagter

slutter med et to-timers spænd fra ca. kl. 10.30 til 12.30. Det kan skyldes forsinkelser, vejarbejde og lignende. Vi var der i god tid, og havde således ventet i tre timer på, at de sidste af vores interviewpersoner skulle blive færdige med deres vagt. En del af denne tid var de udenfor og læssede af. Hvor nogle chauffører valgte at tage en kop kaffe og tale med deres kollegaer, var andre ude for at hjælpe deres senere ankomne kollegaer med at læsse af, så de alle kunne komme hurtigere ud af vagten. Allan var tidligst tilbage efter hans faste rute, og han arbejdede således to timer over, hvor han hjalp med læsning, blot for at blive interviewet af os. Dennis og Erik var også tidligt tilbage, men i stedet for at hjælpe de andre med at læsse af, tog de en pause. Allan skulle gå efter enkeltinterviewet, og virkede lidt utilfreds, hvilket set i lyset af overarbejde giver god mening.

Læsningen er ikke en fastlagt procedure. Der forekommer hele tiden en forhandling om, hvorvidt og hvordan man hjælper hinanden med læsningen. I Hasses forståelse kan man endvidere se 'hjælp med læsning' som en *markør*, der afgør om man er en god eller dårlig kollega. Snarere end at være en af de specifikke videnstyper, som Christensen nævner (jf:49), kan dette ses som en særlig *handleviden*. Som Hasses kulturforståelse tilsiger, er handleviden kropsligt forankret. Den specifikke artefakt angiver en bestemt handling, som andre artefakter ikke gør, og individer skaber gennem 'kulturelle modeller' selvfulgelige forventninger om hinandens handlinger i det fysiske rum. Snakken om læsningen og den tomme emballage bekræfter, at det kan vække stærke følelser, hvis handlinger italesættes som problematiske, udebliver eller ikke svarer til det forventede (jf:57).

Læsningen er således en *handling*, der udløser enten en inklusions- eller en eksklusionsmekanisme. Denne handling indgår på den måde i vurderingen af, om man er en god kollega eller ej, og dermed også, om man er en del af praksisfællesskabet. Praksisfællesskabet besidder således en handleviden eller en tavs viden om, at man er solidarisk, frem for kun at tænke på sig selv. Den kollegiale hjælp er vigtig for medarbejderne, da det giver mening for dem i forhold til deres *fælles virksomhed*. At hjælpe med læsningen, og huske den tomme emballage, medvirker til at få dagen til at gå op. At hjælpe ses således som en gestus og en måde de bør gøre tingene på, som

medarbejderne er enige om. Det er altså kulturelt acceptabelt og forventeligt. Når de hjælper hinanden med at nå at udføre arbejdet til tiden, viser de tillige, at de er engageret i den fælles virksomhed. Derfor er hjælpsomhed i forbindelse med læsning også en del af chaufførernes *fælles repertoire*.

Selv om hjælpsomhed i forbindelse med læsning er en vigtig del af medarbejdernes repertoire, er der uenigheder om, *hvordan* det gøres i praksis. Det ses både i enkeltinterviewene og i fokusgruppen. Ud over de strukturelle fysiske rammer, fremhævede chaufførerne to årsager for, hvorfor det er vanskeligt for dem at hjælpe hinanden. Den første bunder i chaufførernes individuelle rutiner, og den anden bunder, i at der eksisterer flere normativiteter omkring læsningssituationen. Herunder beskriver Bo, hvordan erfaring spiller ind;

Jeg ved faktisk ikke hvorfor. Der er mange, de vil ikke have hjælp til at læsse deres biler. Nogen gør det på en måde, nogen gør det på en helt anden måde, og nogen gør det på en tredje måde. Og hvis nogen gør det forkert, jamen så får du på hattepulden af dem, ik', af dem, der har været her i mange mange mange år, ik' (B3:173-177)

Igen udviser Bo en bemærkelsesværdig pessimisme omkring samarbejdet. Dette stemmer overens med hans oplevelse af, at Arla Ishøj er en "hemmelighedsfabrik". At chaufførerne hver især har deres egne præferencer resulterer i, at der er usikkerhed omkring, hvorledes de hjælper hinanden med læsning. Det kan muligvis betyde, at der i Bos og visse andres tilfælde, er en *individuel barriere* for vidensdeling (jf:42). I nogle tilfælde kan det handle om, at man har mere erfaring end andre. Erik, som dog kun har været ansat i et halvt år, har også sin helt egen læsseteknik, som han beskriver herunder;

Erik: [...] hvis selv jeg læsset, jamen så læsset jeg.. Nu også så'n en tur, som jeg også kører mange gange.. Så'n som ham chaufføren kører fast, som har kørt i nogen 20-30 år, jamen den måde han læsset på, læsset jeg jo ik' på. Jeg læsset så'n at jeg har den ene side [...] tømt rimelig hurtigt, så man kan få det tomme emballage ind, og så'n at det er væk. Men der er vi jo så'n forskellige. Der plejer jeg altid så'n at læsset halvt op, og så begynder jeg på den næste kunde, og så resten ind, og så når man tømmer siden, så er der ikke så meget tilbage. [...] Jeg har meget mit eget system, hvordan det skal læsset.

Interviewer: Ja, ja, men man lærer vel også nogle teknikker undervejs jo.

Erik: Ja, altså så eksperimenterer man engang imellem, og så finder man ud af engang imellem, at så har man lige regnet forkert, jamen så får jeg det hele læsset forkert, og så går det bare ud over mig selv. Så'n er det jo (B2:455-471).

Citaterne ovenfor viser tydeligt, at læsningen i høj grad er præget af tavs viden. Det vidner om, at viden ofte er meget subjektiv og hviler på intuitioner og fornemmelser (jf:63). Dette kan dreje sig om den *tekniske* og den *kognitive* dimension af tavs viden (jf:44). For at hjælpe, skal de både have kendskab til ruten og til chaufførens præferencer i forhold til læsning. Erik svarer tillige, at han aldrig rigtig har tænkt over, hvad en god kollega indebærer (B2:209-211). Dette kan hænge sammen med, at han ikke gør sin egen viden tilgængelig for andre. I forlængelse af ovenstående kan dette ses som et tegn på, at chaufførernes *fælles repertoire* omkring læsningsituationen ikke er nuanceret nok.

Under fokusgruppen oplevede vi, at interviewpersonerne kollektivt distancerede sig fra nogle af de andre kollegaer, som altså ikke deltog i fokusgruppen. Det blev påpeget, at der er nogle, der sidder på kontoret, når de ifølge interviewpersonerne kunne have hjulpet med læsningen. Som Dennis siger; "*Der burde ikke være nogen der får lov! Når der sidder 20 mand nede på kontoret [...] Jo hurtigere vi læsser bilerne, jo hurtigere kan vi komme ud af vagten.*" (B5:204-205). Der er altså nogle medarbejdere, der ikke deler en forståelse af den *fælles virksomhed* med Dennis. Det kommer til udtryk undervejs, at det er nogle af dem, der har været ansat i længere tid. Man kunne således forestille sig, at der er et skel mellem de nye og de gamle, eller de faste og afløserne. De afløsere, der deltog i fokusgruppeinterviewet, kunne hurtigt blive enige om, at det var "de andre", der sidder inde på kontoret og ikke hjælper nok. Ligeledes mener Charlie, at der er en klikedannelse blandt de gamle chauffører;

Jeg har en opfattelse af, at nogle af de gamle chauffører har en kompensationsklub, fordi det synes jeg, at man kan se på de her mobiltelefoner. Det er ikke altid kørslen, de får fat i. Men det' heller ikke fordi det gør noget, men det er bare, den klike er jeg f.eks. efter mit år i branchen ikke kommet ind i endnu, men jeg kan ligesom fornemme, fordi jeg er afløser og

hopper fra vogn til vogn, så kan man se at, hov, hvor var nummeret til kørselskontoret osv., så er der 20 samtaler. Gad vide, hvem de snakker med? (B5:311-316).

Dette demonstrerer, hvordan nye medarbejdere har et særligt *udefrakommende blik* for at identificere eller overskride selvfølgeligheder (jf:56). I den sammenhæng kan det påpeges, at praksisfællesskaber og vidensklikker (jf:43) måske ikke altid så let kan adskilles, netop fordi det formelle og det uformelle smelter sammen. Derfor kan det tænkes, at vores interviewpersoner netop står udenfor det praksisfællesskab, som de "gamle" har med hinanden. I stedet for at søge mod dette praksisfællesskab, vælger afløserne at lave deres eget fællesskab omkring dét at være afløser. I stedet for at være legitimt deltagende i "de andres" praksisfællesskab, finder de det mere meningsfuldt at samle sig om deres eget, fordi det for dem giver mening at følge den normativitet, der handler om at hjælpe hinanden i stedet for at holde kaffepause. Det vides dog ikke, hvordan dette ser ud fra de omtalte medarbejders perspektiv. De kan lige så vel have den samme normativitet om samarbejde, som afløserne her. Havde Allan deltaget i fokusgruppen, havde vi måske fået et vigtigt indspark fra en medarbejder med højere anciennitet.

## Tid som ramme

Tiden er et gennemgående emne i chaufførernes *fælles repertoire*. Det kan handle om alt fra mødetider og natarbejde, til punktlighed og forsinkelser. En af grundene til, at tiden er så central, kan være, at de er underlagt kørselsregulativer, hvor de skal holde pauser efter et vist antal timer (B5:473-377). En anden grund kan være, at tiden, forstået som timetal, netop er en af de mest omkostningsfulde udgifter i Arla Ishøj (B11:20-25). Derudover er skader og ulykker med til at sænke produktiviteten i distributionscenteret. Derfor måles deres produktivitet i høj grad i tid og ulykker. Lean-møderne handler således også primært om disse parametre. Disse vil blive uddybet i analysedel 2.

Den *fælles virksomhed* hos Arla Ishøj påvirkes i høj grad af udefrakommende faktorer, og det er inden for disse rammer, at meningsforhandlingerne sker. For chaufførerne gælder det endvidere, at deres arbejdsdag må planlægges nøje, så de når ud til kunderne til lovet

ankomsttid. Sker der en lille forsinkelse, kan det gå ud over resten af dagen. 'Tid' kan altså ses som et centralt omdrejningspunkt i chaufførernes *fælles repertoire*. At undgå skader og ødelagte varer, er også naturlige emner i det henseende. Det understøtter og afspejler afdelingens hovedudfordringer, når det kommer til at tilrettelægge arbejdet på den mest effektive og tidsbesparende måde. Der lader altså til at være en sammenhæng mellem *de ønskede* og *de herskende* værdier (jf:61) i Arla Ishøj.

Interviewene med chaufførerne viser mange eksempler på, hvordan små forsinkelser kan få store konsekvenser. Citaterne nedenfor er eksempler på, at chaufførerne hver især giver udtryk for, hvorfor tiden er vigtig i deres arbejde. De udtrykker alle et ønske om at undgå forsinkelser. Butikkerne har en særlig rolle i den forbindelse. Som Bo formulerer det: “[...] når man kommer et kvarter for sent til et eller andet, kunden eller sådan noget. [...] det kan han godt blive sur over. Og så går det hele skævt. Og så er ens dag, den er jo, lidt ødelagt.” (B3:120-122). Dagen kan være ødelagt, hvis man kommer for sent og kunden bliver irriteret. Dennis forklarer i det nedenstående, hvordan dagen er tilrettelagt efter lovede ankomsttider hos kunderne;

[...] kunderne har lovede ankomsttider, og dem skal vi overholde for ikke at komme for sent, det er statistik [...] Hver kunde hos os har lovede ankomsttider og det vil sige tidsrum, hvor de har fået lovning på, at de har fået varerne og det plus-minus en halv time, ellers hedder det forsinkelse i vores system og så går den i [...] et eller andet statistik på at det er forsinket, så det skal vi overholde (B4:382-388).

Hvis chaufførerne er mere end en halv time bagud, dukker det op i systemet og ses i statistikken. Det kommer til udtryk i alle interviewene, at det er vigtigt for chaufførerne at bibeholde den gode relation til kunderne. Eller som Allan udtrykker det, når han svarer på, hvad han ser som en *god dag*; “[...] hvis det flasker sig ude hos kunderne, og [...] det hele bare glider” (B1:83-84). Som Erik beskriver det, er det også et vilkår ved arbejdet som chauffør, at det kan være svært at indhente en halv time, hvis man først er kommet bagud (B2:173). Charlie sagde under fokusgruppeinterviewet; “Det er jo også det, der er pointen i det, ikke, at hvis de forskellige kan overholde deres tider og så videre, så kommer du frem

*til tiden, og du kommer derfra til tiden, så klapper det og så har man faktisk en god dag.*" (B5:180-182).

Tiden indgår således i medarbejdernes forhandlinger om, hvad det vil sige at arbejde hos Arla Ishøj. Tidens betydning kan endvidere eksemplificeres i nedenstående samtale i fokusgruppen. I dette uddrag er chaufførerne blevet spurgt om, hvornår de føler, de har gjort et godt stykke arbejde;

Dennis: For at gøre vores arbejde, så er det at passe vores tur, at kunderne får leveret alle varerne til tiden, får det leveret uden at de går i stykker og uden en bil der er gået i stykker, så har vi stort set gjort hvad vi skulle gøre hver dag.

Bo: Så har det også været en god dag.

Dennis: Det har så også været en god dag. Ingen skader, ingen ødelagte varer og alle kunderne får deres varer til tiden, det må sgu da være en perfekt dag (B5:144-151).

Bo tilslutter sig Dennis' holdning og tilføjer at så har det også været en *god* dag. Heri ligger der måske en indikation på, at det ikke altid går efter hensigten. De to kollegaer bekræfter på den måde hinanden i, hvad der udgør en god dag. Man kan sige, at dét at komme fra A til B og tilbage igen på normeret tid, udgør den primære opgave for chaufførerne. Herunder er der selvfølgelig en række små opgaver, der skal klares undervejs.

At levere varer til tiden kan dermed også forstås som udtryk for en indbyrdes enighed om medarbejdernes *fælles virksomhed* (jf:54). Ved forståelsen og afstemningen af en fælles virksomhed, gør medlemmerne "[...] en indsats for at definere virksomheden og forene modstridende fortolkninger af, hvad foretagendet går ud på" (Lave & Wenger 2003:169). I den ovenstående interaktion gør medarbejderne en indsats for at blive enige om, hvad deres foretagende går ud på. Når det er sagt, må den *fælles virksomhed* også antages delvist at være defineret af ledelsen. Det kan diskuteres, hvor meget indflydelse medarbejderne har på netop det. Snarere end at forsøge at definere *hvad* deres foretagende går ud på, forsøger chaufførerne at definere *hvordan* de kan operere inden for



disse rammer. Nedenstående samtale demonstrerer, hvordan der er nogle definerede strukturer som medarbejderne må overholde. Inden for disse rammer kan de lave om på ruten, hvis de selv mener at det er hensigtsmæssigt. Her ses der dog en snert af uenighed hvad det angår;

Moderator: Er det noget I giver hinanden fif til, hvis man skal tage en anden rute [...], der er bedre, så længe man overholder..

Charlie: Nej, for de skal ringe hjem og spørge hver gang de gør det.

Dennis: Nej, du skal ikke ringe hjem for at tage en anden rækkefølge.

Charlie: Hvad? For at ændre rækkefølgen på kunderne?

Dennis: Så længe du kan overholde lovede ankomsttider, så må du godt ændre rækkefølgen.

Charlie: Jeg har bare fået at vide at man skal ringe hjem og spørge. Undtagen på den tur jeg kørte i dag, hvor der var under 6, ikke.

Dennis: Så længe du kan overholde lovede ankomsttider, så må du godt køre i den rækkefølge du har lyst til. Du skal bare overholde de lovede ankomsttider.

Charlie: Ja, det kan jo være svært. (B5:380-422)

*Ankomsttiderne* er på den måde en vigtig ramme, der er blevet *tingsliggjort*. Ankomsttiden kan ikke forhandles, den bestemmer i stedet de strukturelle vilkår, som medarbejderne forhandler inden for. Tidens betydning opretholdes således også af medarbejderne gennem *deltagelsen*. Ved at tale om tiden, genindfører de dens betydning for arbejdet og for praksisfællesskabet.

Den fælles virksomhed afføder således en praksis, der giver en fælles ansvarlighed for at levere et samlet output. En dag kan derimod være helt ødelagt, hvis der er noget, der forhindrer, at varerne bliver leveret til tiden. Det kommer frem i det nedenstående;

Erik: [...] hvis man smider et bur ud over liften, så er man bare pisseirriteret.

Dennis: Ja, så har man sgu ødelagt hele dagen.

Erik: Så er man pisseirriteret over det hele dagen (B5:153-157).

Som Charlie udtrykker det, kan der i arbejdets natur være nogle ting, der udløser en "kædereaktion". Her svarer han på, hvad der udgør en god arbejdsdag; "*Det er når tingene klapper, og der ikke er nogen der er forsinkede og man ikke laver nogen kædereaktion [...] (B5:172-174).*" Arbejdet er organiseret på en måde, hvor små forsinkelser kan skabe en hel "kædereaktion", som Charlie udtrykker det. Det er iøjnefaldende at chaufførerne bruger formuleringer som; "at klappe" (B5:172) "køre på skinner" (B2:69), og at "det hele bare glider" (B1:84). Modsat, når det ikke "klapper" "glider" eller "kører på skinner", "så er hele korthuset væltet" (B3:349), eller har man "ødelagt hele dagen" (B5:153-156), eller også sker der en "kædereaktion" (B5:173). I dette lys får Eriks tidligere kommentar en ny betydning; "*[...] så har man lige regnet forkert, jamen så får jeg det hele læsset forkert, og så går det bare ud over mig selv. Så'n er det jo.*" (B2:455-471). Denne indstilling kan hænge sammen med de typer afhængighed, der gør sig gældende i deres arbejde.

## **Jeg har min port, han har sin port**

Den dominerende form for afhængighed i chaufførernes konkrete arbejdsopgaver, er derfor den *aggregerede afhængighed*, som ifølge Christensen er den type, der kræver mindst kommunikation. Den enkelte rute er en af mange uafhængige delprocesser, der leverer et samlet output. Den viden chaufførerne har brug for, for at udføre deres arbejdsopgaver, er standardiseret og sat i system, i form af bl.a. læssesedler og computersystemer som kørselskontoret tager sig af. Eksempler på dette ses tydeligt i nedenstående citater. Charlie udtrykker i fokusgruppeinterviewet, at tingene er sat i system, og at der derfor stort set ikke er behov for, eller plads til, at diskutere;

Man kan sige, at tingene er sat i system, der er ikke ret meget at diskutere, der er faktisk ingenting at diskutere. Det hele er sat i system og det er kæft, trit og retning, du får det og det nummer der og er der et eller andet helt specielt, så kan du sikkert snakke dig ud af det,

men generelt så er alt planlagt på forhånd inden du overhovedet møder. Og dine ture er fastlagt, hvordan vi kører [...] det er meget systematisk (B5:88-92).

Chaufførerne får, som Dennis beskriver det, *“stukket en tur i hånden”*. Han fortsætter; *“så lægger jeg bilen og daffer derudaf og så har jeg jo stort set fred og ro for mig selv hele dagen til jeg kommer hjem og skal læsse af.”* (B4:28-30). Som chauffører arbejder de meget selvstændigt, og de bruger et scanningssystem, der gør at der stort set ikke kan ske fejl. Charlie lader til at være tilfreds med, at Arla forsøger at gøre det så simpelt for chaufførerne som muligt; *“Jeg synes faktisk uanset hvad, at man næsten ligegyldigt hvordan og hvorledes, prøver på at gøre det så simpelt for os som muligt. Det kan være ret kompliceret, men jeg synes generelt, at man prøver at gøre det nemt for os, ikke.”* (B5:544-546). At tingene er sat i system betyder, at der stort set ikke er behov for at kommunikere med hinanden i løbet af en arbejdsdag. Dennis' udtalelse fra enkeltinterviewet herunder demonstrerer, hvordan denne arbejdsform også bliver en del af chaufførernes *mentale modeller*;

[...] mange gange, der er vi jo sådan "jeg har mit job, jeg har min port, han har sin port, jeg har min opgave", [...] fordi jeg kan ikke gå over og sige, at nu er jeg færdig med at læsse min port og så går jeg over i hjørnet og hjælper en eller anden, for der er en der skal med til min port bagefter. Så vi lægger, det er jo meget selvstændigt, vi har hver vores. Det er mit, det er hans, og så passer vi ellers stort set os selv (B4:146-152).

Det paradoksale ved den *systematiserede viden* er, at samtidig med, at det får arbejdet til at glide bedre, så gøres ansigt-til-ansigt-kommunikation overflødig. Chaufførjobbet hos Arla lader altså til at være en arbejdsform, hvor man har meget lidt kontakt med sine kollegaer, hvilket vi også vil komme ind på senere, når vi vil undersøge medarbejdernes selvopfattelse i forbindelse med deres arbejde. Det kan muligvis forklare, hvorfor der er en kædereaktions-tankegang, hvor forsinkelserne gør at det hele “kollapser”.

## Analysedel 1 - Pakkeriet

De interviewede pakkerimedarbejdere var alle fra en bestemt gruppe af pakkeriet. Pakkeriet består af et daghold, et tidligt nathold og et sent nathold. Interviewpersoner hører til sidstnævnte. Nogle pakker friskmælk, dvs. mælk der ankommer løbende fra produktionen i Slagelse. Medarbejderne kalder denne afdeling "Friskmælken". Nogle medarbejdere er i varemodtagelsen, nogle pakker varer, og andre er rankemedarbejdere. Rankemedarbejderne stiller varer frem foran lastbilerne, og hjælper nogle gange chaufførerne med at læsse. Vi interviewede Hans, Gert, Ib og Finn. Hans og Finn er begge pakke- og rankemænd, og har henholdsvis 22 og 8 års anciennitet i firmaet. Gert har en mere alsidig funktion, hvor han primært arbejder i varemodtagelsen og som servicemand, men også er mellemed mellem kontoret og Friskmælk-afdelingen i Slagelse. Gert har arbejdet hos Arla i 15 år. Ib, som har været hos Arla i 31 år, er primært på kontoret, hvor han holder øje med systemerne, herunder Pick to Voice. Han er assistent for pakkeriets arbejdsleder.



samarbejde gør sig også gældende for de andre deltagere (B9:225-230, B6:249-251,

B8:95-98). I den forbindelse ser de alle samarbejde som en naturlig del af arbejdet. Hans siger f.eks. at *“Vi hjælper hinanden. [...] nu som i går, hvor Friskmælken kom sent og hvis vi så er tidligt færdige inde i pakkeriet, så er der automatisk to-tre mand, der går ind og hjælper til ude i Friskmælken.”* (B8:89-91). At han bruger ordet ‘automatisk’ indikerer, at det tages som en selvfølge, at man hjælper i andre dele af pakkeriet, hvis man er færdig i sin egen afdeling. Hans tilføjer *“[...] det gør vi bare.”* (B8:99), hvilket understreger normativiteten. Dette står i kontrast til chaufførernes meningsforhandlinger om, hvornår og hvordan man hjælper hinanden i kritiske situationer. Her skal det noteres, at pakkeriets medarbejdere har en langt højere anciennitet i firmaet end de chauffører, vi interviewede. Dem vi interviewede fra pakkeriet var som sagt alle fra det sene nathold, der møder ind klokken 23. Selvom Ib og Gert også arbejder med nogle mere administrative arbejdsopgaver på kontoret, hører de stadig til det sene natholds arbejdstider- og processer. De fortæller, hvordan det sene nathold er forskelligt fra de andre pakkerihold i og med de er det største og sidste hold (B9:114-115). I fokusgruppen siger Gert; *“Vi er nødt til at være færdige, det er de (dagholdet, red.), i gåseøjne, ikke.”* (B10:632-633). Hvor de andre hold i højere grad arbejder efter et bestemt klokkeslæt, arbejder det sene nathold snarere i forhold til et endeligt mål, som er at få varerne ud. Her adskiller pakkeriet sig også fra chaufførerne. I pakkeriet skal en opgave udføres før man kan gå i gang med den næste. Hvis friskmælken er forsinket, bliver den del af pakkeriet, der skal pakke og ranke den, også forsinket. Hans siger, at der i så fald ikke er andet at gøre, end at vente til mælken ankommer, pakke det og så få senere fri; *“For kunden skal jo have sine varer, ik’?”* (B8:56-66). Chaufførerne kan ikke køre ud med mælken, før den er pakket, og mælken skal være ude i butikkerne på et bestemt tidspunkt. Således er flere led afhængige af hinanden, hvilket pakkerimedarbejderne er bevidste om. Derfor argumenterer vi for, at pakkeriet opererer efter en *sekventiel afhængighed*, da de er nødt til at klare arbejdsopgaver i en bestemt rækkefølge (jf:48). Først skal varerne modtages i varemottagelsen og sættes på plads. Herefter bliver de pakket af pakkemedarbejderne. Dernæst kører servicemedarbejderne varerne hen til rankemedarbejderne, der gør klar til at læsse på lastbilerne. Pakkeriet er ikke *aggregeret afhængigt*, da de i mødet med problemer også bruger ansigt-til-ansigt kommunikation. Hvis de derimod havde en guide til

løsning af problemer med de systemerne, de bruger til at pakke, ville de være aggregeret afhængige, da de i så fald ikke ville være afhængige af interpersonel kommunikation. En anden årsag til, at de ikke er *aggregeret afhængige* er, at det lader til, at de ikke kun holder sig til et regelsæt i deres arbejde. Ib siger;

Man kan lave den samme ting på forskellige måder, men det er ikke altid den "rigtige" måde man får lavet tingene på [...] Hvis man skal have løst et problem her og nu er man nødt til at gøre det med et "cowboy-trick", så gør man det for at få produktionen til at køre i stedet for at måske står det hele stille indtil man finder ud af det [...] (B6:453-464).

Pakkerimedarbejderne bliver ofte nødt til at være opfindsomme og løse problemer hurtigt. De har, i modsætning til chaufførerne, ikke én central videnskilde. Deres viden er mere decentraliseret end chaufførernes. De kan ikke bare stoppe op og bruge lang tid på den "rigtige" løsning, der følger regler, men også kræver mere tid. Dette lægger op til, at pakkeriet til en vis grad også er gensidigt afhængige, da de i nogle situationer løser problemer her og nu, samt tilpasser sig situationen. De følger således ikke kun regler, da der ofte opstår uforudsete og nye udfordringer;

Ib: Det [...] er nogle teknikaliteter, der skal løses en gang imellem. Og det er aldrig de samme ting to gange i træk [...] eller to dage i træk.  
Gert: Aldrig (B10:205-206).

Jo mere afhængig man er af hinanden, desto mere bliver man nødt til at kommunikere og vidensdele (jf:48). Pakkeriet har en forholdsvis høj afhængighed både af systemerne og hinanden. Hvis systemet går ned eller friskmælken er forsinket, bliver pakkerimedarbejderne nødt til at tale om, hvordan de skal håndtere problemet;

[...] man sidder inde på kontoret og kigger i pc'en og kan se, at der er et problem, der skal løses her og nu, og så får man fat i en, og så har man stafet og render ud på lageret og ordner nogle ting samtidig med [...] at man nærmest er i telefonisk kontakt med hinanden selvom man måske kun er halvfjerds meter fra hinanden, det er den nemmeste måde at løse det på (B6:370-376).

Hans siger følgende om samarbejdet; *“Hvis der nu er noget, som jeg ikke kan finde ud af, så spørger jeg bare en anden.”* (B8:290). De to citater er eksempler på, hvordan de kommunikerer og deler viden på pakkeriet, men også hvordan de samarbejder og er afhængige af hinanden. De løser problemer sammen på den måde, de synes er mest effektiv i situationen. Selvom *gensidig afhængighed* lægger op til, at der skal være ansigt-til-ansigt kommunikation, bruger pakkeriet også andre kommunikationsformer. De kommunikerer bl.a. via telefon, når de skal have fat på andre, hvis der er et problem, der skal løses. Når problemerne opstår, så foregår kommunikationen her og nu. Der er ikke tid til løsninger der tager lang tid og muligvis stopper arbejdsprocessen, da varerne skal ud til kunderne. Som det ovenstående viser, er pakkeriet bevidste om at deres arbejde indgår i en værdikæde, hvor det i sidste ende handler om at sætte et positivt identitetsaftryk af virksomheden hos kunden (jf:67).

## Fyraftensakkord

Pakkerimedarbejderne har en såkaldt *fyraftensakkord* (B9:42-49). Som Finn fortæller, er reglen at det sene nathold må gå, når alt er pakket og færdigt. Hvis de er færdige med arbejdet inden kl. 6:54, hvor de efter planen har fri, får de stadig løn indtil 6:54. Finn siger, at det er en gulerod for at give den en skalle og komme tidligere hjem (B9:42-58). Det præcise klokkeslæt understreger vigtigheden af hvert enkelt minut for deres arbejde. Hans siger, som tidligere skrevet, at kunden skal have sine varer uanset hvad (B8:56-66). De kan ikke bare tage hjem. I enkeltinterviewet siger Finn følgende om hans opfattelse af overarbejde; *“Nå, det var noget lort, ik? Men der er jo ikke så meget at gøre ved det altså, det må man jo tage med [...] Altså vi får jo løn i den tid vi er her [...]”* (B9:482-487) og han fortsætter med *“[...] kan man gå hjem en time før, så kan man også blive lidt i de dage, hvor det går galt, ik’?”* (B9:488-489). Han giver udtryk for, at det er i orden, at der er overarbejde af og til, eftersom han også kan gå tidligere hjem andre dage. Dette siger også noget om den interne holdning til Arla som arbejdsplads. Hans taler også indirekte om fyraftensakkorden, når han siger følgende om pakkerimedarbejderne; *“Vi hjælper hinanden [...] så vi kan være færdige samtidig. Så man ikke skal stå og vente på at de*

*bliver færdige [...] vi hjælper hele tiden hinanden, så vi kan blive færdige til tiden. [...] det gør vi bare.*" (B 8:89-99). Heri ses hvordan samarbejde og tid hænger sammen. I fokusgruppen ses også en enighed omkring den fælles fyraftensakkord;

Finn: halvfems procent er med på den, vil jeg sige... Men det er jo fordi vi har en fælles fyraftensakkord, ikke? Altså... Vi har en vis mængde varer og de skal pakkes og de skal leveres ud og... Sådan er det. Så er man sgu ligesom nødt til at sige: Fint så må vi sgu hjælpes ad og så få lortet... pakket, altså...

Hans: Jo tidligere vi er færdige, jo tidligere kommer vi hjem.

Gert: Men du kan stadig også gøre tingene nemmere for andre ik?

Hans: Jo jo selvfølgelig kan du det.

Gert: Og det er der nogle der er interesseret i, og så er der andre der ikke er...

Hans: Ja ja men sådan er det jo, sådan er det, vi er alle samme forskellige, det...

Gert: ja ja. (B10:1323-1340)

Der eksisterer en kollektiv enighed om, at tingene fungerer på en bestemt måde. Pakkeriet har meningsforhandlet sig til en *fælles virksomhed*, der konstituerer deres praksis. Pakkerimedarbejdernes afhængighed af hinanden og samarbejdet om at nå arbejdet hurtigst muligt, viser at de medarbejdere, som vi interviewede indgår i et praksisfællesskab. Det skal tilføjes, at man ikke automatisk er et praksisfællesskab blot fordi man arbejder samme sted. Vi mener, at de indgår i et praksisfællesskab af tre årsager. Som sagt, har de nogle fælles forhandlinger om et fælles mål, der drejer sig om at få varerne ud ved at samarbejde. Derudover har de et gensidigt engagement omkring samarbejdet og arbejdsindsatsen. De har også et fælles repertoire, herunder en viden om eksempelvis Pick-to-Voice som de bruger i forbindelse med at pakning af varer.

Dette afspejler en intern kultur, der er tillært gennem deltagelse og angiver hvordan man opfører sig, når der er travlt. Ib kan anses som en *fuldt indviet deltager* i praksisfællesskabet, når han siger følgende; "[...] *alle ved, at vi er afhængige af hinanden,*



*hvis vi skal have løst det problem. Man kan ikke begynde og stille sig op og sige "Det vil jeg ikke hjælpe dig med", for sådan foregår det altså ikke."* (B6:364-366).

Pakkerimedarbejderne har således forhandlet sig frem til nogle principper, der ikke er til forhandling.

Et andet eksempel på praksisfællesskabets selvfølgheder er interviewdeltagernes holdning til pauser. De er alle enige om, at man ikke holder pause, hvis pakkeriarbejdet er bagud (B10:326-355). Vi kan principielt ikke vide om alle pakkerimedarbejderne deler holdningen, blot fordi vores fire deltagere gør. Ikke desto mindre giver de udtryk for, at det er en generel opfattelse. Desuden indgår fyraftensakkorden i deres *fælles repertoire*, der forbinder samarbejde med effektivitet. Det lader til at være interviewdeltagernes oplevelse, at det er uhensigtsmæssigt at gå til pause, når de er bagud. Desuden er der også en gulerod ved at handle på vegne af fællesskabet. Som Finn siger: *"Det er jo sjovere at sidde derhjemme, når klokken er seks, ik'? I sin sofa og drikke kaffe og tænke "nå, det er fint, jeg får stadig løn den næste time", ik'?"* (B9:261-262). Fyraftensakkorden er således også en motivationsfaktor for at være fleksibel, fordi det kan betale sig at arbejde mere nogle dage og til gengæld få tidligt fri andre dage.

Selvom der i fokusgruppen hersker bred enighed om fyraftensakkorden, så giver deltagerne også udtryk for, at nogle fra pakkeriet ikke bakker op om samarbejdsidealet i forhold til fyraftensakkorden. I fokusgruppen siger Hans eksempelvis; *"Selvfølgelig er der altid nogen der gerne vil gå og... gemme sig lidt"* (B10:1307). Trods den fælles aftale er der nogen, der "gemmer sig", når de har overstået deres funktion på det sene nathold. "De andre" deler ifølge vores interviewpersoner ikke tanken om, at det vil være mere effektivt at samarbejde. Finn siger dog, at de fleste deler holdningen til, at samarbejde er mest effektivt i deres situation; *"90 procent er med på den (fyraftensakkorden, red.), vil jeg sige."* (B10:1323). De pakkerimedarbejdere, der "gemmer sig", kan dermed siges ikke at være en del af den *natholdets* praksisfællesskab i lige så høj grad. Konsekvensen forestiller vi os derfor, kan være manglende effektivitet i forhold til målet om at få pakket og læsset

hurtigst muligt. Praksisfællesskabet indbefatter således også en fælles forståelse om at være kundebevidst.

Finn udviser *et gensidigt engagement* i pakkeriets praksisfællesskab ved at møde tidligere ind på sin arbejdsplads end han behøver;

Jeg møder altid lidt før. Jeg gider ikke det der med at fare ind ad døren i sidste øjeblik og så bare... Så hellere møde lidt før og så har man tid til lige og sidde lidt stille og roligt, lige sidde og sludre lidt og man kan få en kop kaffe og sådan inden vi skal i gang, ik'. (B9:208-210).

Finn er en aktiv deltager i praksisfællesskabet, og går op i at tale med sine kollegaer før arbejdet går i gang. Det vil sige, at Finn både har *formelle* og *uformelle relationer* på sin arbejdsplads. At han møder tidligt for tale med andre må betyde, at der er andre, der gør det samme. I forlængelse heraf kan der muligvis opstå en form for *vidensklike*, som kan have den konsekvens at de involverede deler deres viden internt, og i mindre grad med andre folk (jf:43). Herved er der risiko for at han ikke åbner op for at tale med og lære fra andre. *Gensidigt engagement* kan derfor i visse tilfælde være hæmmende for vidensdelingen i Christensens forståelse, men positivt ifølge Lave & Wenger, da man bliver en fuldgyldig deltager af kulturen. Vi kan dog fra dette eksempel ikke konstatere, hvorvidt det er hæmmende eller fremmende for vidensdelingen. Finn bruger sin fritid på at pleje de uformelle relationer, og det kan have stor betydning for vidensdelingskulturen.

I kontrast hertil viser interviewet med Gert, at relationerne på arbejdspladsen ikke er problemfrie. Gert og en af hans kollegaer taler sågar ikke sammen;

Jamen, jeg har en som jeg arbejder sammen med. [...] han er blevet så sur på mig, at han ikke taler med mig mere. Og det er ét år nu. Jeg er i gåseøjne ligeglad, men der er bare ikke noget samarbejde [...] han går den modsatte vej, og det er noget fnidder-fnadder han er blevet sur over, og jeg har sagt det til ledelsen og ledelsen har ikke taget mere ud af det lige nu, og det viser sig også nu at han begynder at råbe og skrike af andre i organisationen, så jeg håber at de tager fat i ham og får rettet ham, og siger; "Når du er på arbejdspladsen, så må du arbejde (med dem du ikke kan lide, red.), det kan godt være du

ikke snakker med dem privat”, altså vi kan jo ikke alle elske hinanden, [...] nogle skal du jo bare arbejde sammen med, ikke. (B7:221-230)

Gert udtrykker en frustration over, at de ikke kan samarbejde, selvom de ikke har en varm relation. Han mener, at man principielt godt kan udføre sit arbejde kun ved at have en effektiv *kompetencebaseret relation*. Dog ikke i dette tilfælde. En konsekvens af deres manglende venskab kan være, at de er mindre effektive og endvidere ikke deler viden med hinanden. Det lader til at Gert prioriterer det professionelle samarbejde højere end den uformelle relation, hvilket kan være udtryk for de fælles principper, som pakkeriets medarbejdere har.

### “Os og dem”

Det tidlige nathold, også kaldet varemottagelsen, møder klokken 18 og slutter klokken 03. Det sene nathold møder klokken 23 og har efter planen fri klokken 6.54. Det tidlige og det sene nathold har derfor et overlap i mødetid, hvilket har betydning for deres indbyrdes samarbejde. Dagholdet har fri kl. 17.45, hvilket betyder at der ikke er noget overlap fra dagholdet til natholdene (B10:722-736). Kommunikation foregår derfor via sedler, tavler og e-mail. Interviewpersonerne efterlyser et overlap mellem dag- og nathold. Ib siger: *“Der burde være et overlap på minimum en halv time med nogen der lige snakker sammen”* (B10:738-739). I interviewene udtrykker deltagerne en irritation over manglende kommunikation med dagholdet, men ikke med det tidlige nathold. Gert møder i kraft af sin alsidige arbejdsfunktioner ind på kontoret allerede klokken 21, for at planlægge hvad der skal ske, når det sene nathold møder ind. Han arbejder også i varemottagelsen, som styres af det tidlige nathold, og som servicemand for det sene nathold. Gert kan være et knudepunkt mellem de to nathold. Gert siger; *“Jeg møder ind klokken 21 og så sidder vi og kommunikerer, hvad vi skal ha’ klar inden klokken 23. Så der er en kontakt (mellem de to nathold, red.). Men der er ikke nogen kontakt på dagen til nat.”* (B7:735-736).

Afstanden til dagholdet bliver endnu tydeligere, når Gert i fokusgruppen siger; “[...] De skal bare ha’ varer i hus, i gåseøjne, ik? Så de er jo ikke i samme bås som vi er [...]” (B10:638-643). Dagholdet har en anden arbejdsfunktion og er ikke afhængig af andre på samme måde som natholdene. Gert opdeler de forskellige hold, for eksempel ved at lægge tryk på ‘de’, og stille det over for ‘vi’. Hans tryk på visse ord siger meget om, hvor dårlig han synes kommunikationen mellem dagholdet og natholdene er; “Det går fuldstændig galt, fordi vi arbejder ikke ens.” (B10:628). Det manglende samarbejde mellem dagholdet og natholdene er det, som Gert taler mest om, både i enkeltinterview og i fokusgruppen. Han ser dem som to forskellige praksisfællesskaber. Selvom de har en fælles virksomhed, er der hverken et gensidigt engagement eller repertoire. Den store bevidsthed og lysten til at tale om den manglende kommunikation kan skyldes hans alsidige arbejdsfunktion. Når han blandt andet sidder på kontoret, har han indsigt i det samlede billede af problemer, der opstår på pakkeriet.

Den manglende følelse af sammenhæng og praksisfællesskab mellem dag- og nathold, kommer til udtryk via en begrænset forståelse for de andres arbejdsprocesser. Det kan igen lede til mindre vidensdeling og dermed en mindre effektiv arbejdsplads med en usammenhængende intern kultur. Vores indtryk var, at natholdene primært ser dagholdet, og nogle gange kontoret, som nogle der besværliggør arbejdet for dem. Vi forholder os kritisk til at natholdet primært ser tingene fra deres egen vinkel, da de svarer ud fra deres egne oplevelser og opfattelser. Vi forstår deres entydige perspektiv som en konsekvens af det manglende overlap i mødetider, de forskellige arbejdsfunktioner og det manglende praksisfællesskab. Som Gert siger;

[...] det er det største problem herude, det er kommunikation dag/nat. [...] Det er det største problem fordi vi har nogle ting, som kunne gøre det nemmere for os... Men den kommunikation findes ikke. Og vi har prøvet at fortælle dem at “Jamen prøv nu og hør, det er ikke for at genere jer, det er for at gøre det nemmere for os.” Og vi vil også gerne prøve at gøre det nemmere for dem... (B10:647-651).

Ovenstående citat viser, hvordan Gert føler, at den manglende kommunikation har negative konsekvenser for natholdets arbejde. Han siger indirekte, at arbejdet kunne være mere effektivt, hvis dagholdet tog mere hensyn til natholdene. Han nævner f.eks. at dagholdet stiller de nyankomne varer yderst. Det er upraktisk i natholdets øjne, da de skal pakke de gamle varer først, for at undgå spild. De skal så flytte de nye varer for at få fat i de ældre varer; *“Og det er man så [...], virker det til, ligeglade med”* (B10:698-701). Bevidstheden om at være effektiv ved at undgå spild er foreneligt med visionerne bag Lean (jf:10). Gert synes dagholdet virker ligeglade med at de gør det sværere for dem. Det fremgår ikke af vores empiri om dette er en problematik der er blevet taget op af ledelsen eller på et Lean-møde. Dette kunne have været oplagt eftersom det er vigtigt for en distributionsvirksomhed som Arla Ishøj, at de ældre varer ikke spildes, fordi de køres ud for sent. Det vil desuden gøre arbejdet nemmere for natholdene. På den anden side ville det komplicere dagholdets arbejde, da de i så fald skal rykke de gamle varer ud, for at kunne rykke de nye ind bagved. Dét, der kan være praktisk for det ene hold, kan være upraktisk for et andet hold. Natholdet fremhæver at de er vant til at tænke på at gøre arbejdet nemmere for det næste led, fordi de er på arbejde på et tidspunkt, hvor der er en større afhængighed og et større pres på. De fremhæver ligeledes at dagholdet ikke nødvendigvis oplever konsekvenser af, hvis noget forsinkes på samme måde, som natholdet gør. For natholdet virker dagholdet altså ligeglade, fordi de ikke deler fælles virksomhed med natholdet.

I ovenstående citat siger Gert, at de (natholdet) har prøvet at sige til dagholdet, at de to hold bør gøre arbejdet nemmere for hinanden. I forhold til at give feedback og kritik på tværs af de to hold siger Gert; *“[...] hvis vi siger noget til dem så bli’r det skudt direkte tilbage med et eller andet, og det kan være en Bullbog, der ik’ er blevet sat på plads... Altså fnidder fnadder, ik?”* (B10:680-682). Ud fra Gerts kommentar lader det til at kommunikationen mellem pakkeriholdene er præget af en manglende forståelse og en irritation over for hinanden. At en Bullbog ikke er sat på plads, kan synes lige meget for natholdet, men være vigtigt for, at dagholdet ikke skal bruge tid og kræfter på at finde den og køre den tilbage om morgenen. Således tager natholdet faktisk ikke hensyn til, at deres

handlinger kan have konsekvenser for dagholdets arbejdsprocesser, selvom de går meget op i at gøre de forskellige arbejdsprocesser nemmere i deres eget praksisfællesskab. I nedenstående kommer det yderligere til udtryk, at natholdet ikke har en forståelse for dagholdet;

Gert: [...] Og lige så snart [...] at man siger noget, så bli'r der skudt den anden vej [...]

Moderator: Okay. Er det den anden vej også?

Gert: Nej.

Moderator: Mmm, nej.

Gert: [...] Det kan godt være at vi har væltet en palle yoghurt og så har vi måske ikke lige vasket gulvet, det kan de godt skrive (på tavlen, red.)... Med det er jo ikke noget... Altså de har jo ikke nogen problemer, i gåseøjne, de skal jo bare ha' nye varer ind og sætte på plads... Vi er afhængige af at de er der, de står rigtigt, der er mærket rigtigt... Vi kan ikke komme videre, hvis tingene ik' er i orden. [...]

Ib: Det er op ad bakke. (B10:749-769).

Hverken Gert eller de andre udtrykker en forståelse over for dagholdets feedback eller kritik. Dette kan skyldes måden, hvorpå kritikken bliver overleveret. I citatet anerkender Gert ikke dagholdets problemer som værende problemer, og omtaler deres arbejde som, at de "bare" skal have varer ind. Ib er enig med Gert, og giver udtryk for, at det er besværligt at give kritik til dagholdet. Man kan argumentere for, at det er besværligt at give kritik til nogen som man ikke deler "sympatiseret viden" med (jf:47). Dette ses også når Ib taler om, at gode kolleger; "[...] *kan snakke sammen som to voksne og fornuftige mennesker, og samarbejde om problemerne og få dem løst [...] uden at der for eksempel fremkommer nogle uberettigede beskyldninger om et eller andet.*" (B6:294-251). Det lader netop til, at natholdet opfatter dagholdets kritik som en slags beskyldninger, eftersom de beskriver, at dagholdet "skyder" svar tilbage. Dette understreger igen, at natholdet og dagholdet ikke ser sig selv som en del af det samme praksisfællesskab. Den manglende fællesskabsfølelse lader til at komme til udtryk gennem kritik og beskyldninger, som vi forestiller os kan skabe dårlig stemning i den interne kultur. Ib siger; "[...] *når man har*

*været der så mange år så kan man da godt huske nogle tilfælde, hvor det har været lidt kopt op, det kan man.” (B6:284-285).*

Udover opdelingen mellem “os og dem” i forhold til dag- og nathold, giver interviewdeltagerne også udtryk for en frustration over for pakkerikontoret, som fysisk er det samme sted som kørselskontoret. Dette vil vi komme mere ind på i næste afsnit. Det er dog relevant at nævne, at der dermed også eksisterer en følelse af manglende forståelse i forhold til kontoret. De pakkerimedarbejdere, som ikke har en kontorfunktion har heller ikke et indblik i kontorets arbejdsfunktioner. Sådan oplever Ib det;

Hvis for eksempel at systemerne ikke kører, så er det jo meget let at sige, “Jamen det er jo også fordi de ikke kan finde ud af det inde på kontoret”, men det kan være noget helt andet. [...] Nu sidder jeg jo begge steder, så jeg kan se tingene fra begge sider af bordet [...] Så jeg ved jo, at mange gange så er det bare fordi at nogle skal have afløb for deres frustrationer, hvis tingene ikke lige virker. [...] nogle gange kan man godt føle sig som sådan en lus mellem to negle.. [...] (B6:264-277).

Det ovenstående indikerer at dét at være en del af flere praksisfællesskaber giver en bedre forståelse for de mekanismer, der gør sig gældende på begge sider. Men det kommer også med et ansvar som til tider kan være ubehageligt. Ib ser "bagom" tingene, og har dermed en bedre forståelse. Han siger indirekte, at han synes, at man bør være bevidst om sin egen begrænsede viden før man dømmer andre. Citatet viser også, at kontoret af og til beskyldes for at skabe problemer for pakkerimedarbejderne, da Ib siger, at han ved folk gør det, fordi de er frustrerede. Det faktum, at han også sidder på kontoret gør, at han i mødet med frustrerede pakkerimedarbejdere føler sig fanget mellem de to parter. Det understreger de konsekvenser det kan have for en medarbejder at være del af flere praksisfællesskaber.

Den manglende forståelse for andre kan være et resultat af den manglende direkte kommunikation. Det kom til udtryk i slutningen af fokusgruppen, hvor interviewpersonerne henvendte sig til os:

Ib: Kom endelig og ansøg i Arla (henvendt til interviewere, red.) [...]

Finn: Husk adressen ... når I er færdige (med uddannelsen, red.). ja, vi ku' sgu godt bruge nogen herude... der lige ku' sørge for sådan en kommunikation fra nat til daghold for eksempel. [...]

Ib: Jamen i praksis, så er det jo meget svært... ser det ud til.

Hans: Ja, især når ingen af personerne møder hinanden, men alting foregår via... (teknik og tavler, red.)

Finn: Det er kraftedeme svært at kommunikere med nogen man ikke ser... (B10:1551-1561)

Dette er et udtryk for at der er nogle kommunikationsproblemer, der skyldes organisatoriske strukturer. Vidensdelingen lider derved under strukturelle barrierer.

## Systemet

Pick-to-Voice er en af de vigtigste kommunikationskanaler som medarbejderne får deres viden igennem. Pakkerimedarbejderne kommunikerer her med en computer om hvilke varer, der skal hentes på en bestemt lokation, hvordan de skal pakkes samt hvordan de skal scannes. Systemet kan fortælle hvilke varer, der er på lager og hvilke der mangler. Således kommer de ikke til at gå og lede efter en vare som ikke er på lager (B6:103-145). I arbejdet med Pick-to-Voice systemet knytter der sig både en *faglig viden* og en *objektbaseret viden* (jf:49). Den faglige viden ligger i betjeningen af systemet, hvor den objektbaserede viden knytter sig til selve brugen af det. I forlængelse af dette kan man tale om Pick-to-Voice som en måde at *tingsliggøre* viden. *Deltagelsen* omkring denne tingsliggjorte viden er selvsagt fordi systemet er redskabet for at kunne udføre arbejdet. Næsten alle interviewdeltagerne delte en opfattelse af systemet som et komplekst og problematisk værktøj. I interviewet med Ib siger han;



Vores pakkesystem, det er baseret på Pick-to-Voice, og det vil sige at når man pakker en vare, så snakker man med en computer [...] Og der kan gå gruelig mange ting galt i sådan et system i løbet af sådan en nat der [...] Der kan være nogle ting der kan være svære at rode med fordi systemet er [...] så stort så det er ikke alt man har fat i øh der hvor jeg sidder. Så nogle gange kommer man ud for nogle problemer, det er meget meget sjældent man støder på, og så kan det godt være lidt svært nogle gange, og løse det problem [...] Det er meget komplekst (systemet, red.). (B6:82-95)

Finn synes, at Pick-to-Voice er et udmærket arbejdsredskab, når det virker; *“Ja det, når det virker så er det fint nok, ik’? [...] Hvis det ikke virker, så virker det ikke, ja så kan vi sgu ikke gøre noget.”* (B9:76-97). Han giver også udtryk for, at det er svært at løse et problem, der sker i selve systemet. Selv om pakkerimedarbejderne giver udtryk for en mere fleksibel og problemløsende tankegang end chaufførerne, så er der stadig områder, hvor deres viden er begrænset. Det kan skyldes afhængigheden af systemet samt dets kompleksitet. I fokusgruppen uddyber Hans systemets komplekse opbygning med nedenstående udtalelse;

[...] vi scanner ude på rankerne, ik’? Det så, nede for enden ved porten, der har man sat en storskærm op...og så et tastatur og så har vi sådan en pistol vi scanner med, ik’? Men der er mange funktioner og der skal du hen og trykke hver gang [...] Men hvis nu at det er nogle af de tidlige ruter for eksempel, så risikerer du at de ikke er færdige med at pakke dem inde i pakkeriet, så står de deroppe (på skærmen, red.) som ‘klunk’. Og når du så har skudt sådan en, ik’? Så skriver den, at den findes ikke på listen. Så står du måske 20-30 meter nede i hallen, så skal du helt ned til den skærm dernede. Og så skal du ud af den, og så skal du opdatere ruten og så skal du starte forfra. Og sådan var det i starten og så viste det sig at de skærme vi havde, de følere vi havde... fordi de pistoler vi havde de kørte via bluetooth, de kunne så ikke nå ned i den anden ende af hallen. Så halvdelen af varerne kunne vi slet ik’ scanne... Så nu har vi så fået nogle rulleborde. (B10:516-532)

Ovenstående citat vidner om flere ting. Først og fremmest kræver det en høj *faglig viden* at manøvrere rundt i dette komplekse system. Deres faglige viden kommer til udtryk via mange interne vendinger, som kan virke uforståelige for udefrakommende. Der er ligeledes tilknyttet *objektbaseret viden*, da vi har at gøre med viden, der bruges i forbindelse med en tingsliggjort artefakt. Denne viden tilegner (nogle af) de ansatte gennem oplæring, hvorefter de har til opgave at videregive denne viden. Blandt vores

interviewpersoner, var Hans en af de personer, som var blevet udvalgt til at skulle lære systemet, for derefter at formidle den nytilegnede viden videre; *“En kollega og jeg var så nede i Slagelse og lære hvordan man scanner og så gik vi hjem og øvede os og så har vi skullet lære de andre kollegaer op.”* (B8:305-306). Hans opgave var således at dele denne viden med kollegaerne i Arla Ishøj (B8:308-312). Derfor tog Hans på eget initiativ en række skærbilleder af de forskellige procedurer i systemet, hvortil han skrev instruktionsmomenter som hans kollegaer i pakkeriet i Arla Ishøj kunne drage nytte af. Dette medførte at hele processen med hensyn til at oplære folk i Pick-to-Voice blev effektiviseret, således at Hans og hans kollega ikke skulle bruge tid på at oplære en masse andre; *“[...] fordi det var meget nemmere, ik’? Frem for at alle sammen kommer og stiller den samme type spørgsmål. Nu kan de jo se meget af det selv”* (B8:316-317). Dette er et eksempel på, hvordan Hans, som del af praksisfællesskabet, går op i den *fælles virksomhed* ved at tænke på effektivitet, og at gøre arbejdet nemmere for andre. Med håndbogen *ekspliciteres* den ellers *tavse viden* som Hans ligger inde med. Hans har en positiv opfattelse af systemet, hvilket kan hænge sammen med, at han har et stort kendskab til det; *“[...] nu når du kører med Pick-to-Voice, så er det svært at lave fejl [...] det eneste problem er, hvis du ikke kan tælle.”* (B8:334-336). De andre interviewpersoner omtaler det som værende forholdsvis kompliceret. Hans er muligvis mere villig til at sætte sig grundigt ind i nye systemer, da hans engagement er stort. Eksemplet med håndbogen viser, hvordan det kan være en motivationsfaktor at få og give ny viden (jf:40). Det kan højne den enkeltes medarbejders glæde ved arbejdet, og virksomheden kan drage nytte af det. Hans fortæller, at der var en medarbejder, der kunne starte op af sig selv ved hjælp af håndbogen; *“Den ene kollega jeg havde, han startede op helt alene kun ved at bruge instruktionsbogen. Så det var meget godt. Så var man lidt stolt over at det lykkedes, ik’?”* (B8:319-320). Dette kan ses som en form for *organisatorisk bytteforhold* (jf:49). Hans oplever en formel anerkendelse på et *organisatorisk* plan, da man må formode, at ledelsen i Arla Ishøj har valgt at beholde håndbogen, eftersom den bliver brugt. Dette eksempel med håndbogen siger også noget om ledelsens tilgang til, når medarbejdere finder på noget, som de føler, kan gøre deres arbejde lettere og mere praktisk. Ledelsen giver medarbejderne friheden til, at finde en vidensdelingskultur omkring udbredelsen af ny

viden, og dette giver desuden mening organisatorisk. Derudover har Hans den nødvendige handleviden til at formidle systemets funktioner til hans kollegaer i forhold til, hvis den eksempelvis blev præsenteret i et teknisk sprog. Samtidig kan eksemplet med håndbogen også ses som en form for *socialt bytteforhold*. Den altruistiske handling ligger i, at han ikke er blevet bedt om at udarbejde en håndbog, men alligevel laver en for at kunne oplære hans kollegaer i det nye system. Når Hans udviser lyst og *gensidigt engagement* til at vidensdele i udførelsen af håndbogen, så oplever han, som ovenstående citat vidner om, en anerkendelse ved at kollegaen lærer systemet ved hjælp af kun hans håndbog. Anerkendelsen kommer ikke nødvendigvis direkte fra hans kollegaer. Den indirekte sociale anerkendelse kan lede til, at Hans kan have lyst til at vidensdele igen. Dette er et eksempel på at vidensdeling ikke altid er så nem at regulere. Dette vidner om, at man nogle gange må bevæge sig i spændingsfeltet mellem *struktureret* og *tilfældig* vidensdeling, fordi det netop er i dette spænd at medarbejderne har mulighed for vise initiativ eller gensidigt engagement.

## **Samarbejdet mellem afdelinger**

Arla Ishøj indgår i flere værdikæder, hvor der kan siges at være *sekventiel afhængighed* blandt personalegrupper og afdelinger. Der er blandt andet en produktionslinje, der går tilbage til landmændene, som leverer mælken, og som slutter ved chaufførerne, der i denne sammenhæng er det sidste led i kæden. I sådan en proces er der en række opgaver, der kommer efter hinanden. Chaufførerne er *sekventielt afhængige* af kontomedarbejderne for at udføre deres arbejde. De kan ikke køre, hvis kontoret ikke har udført deres opgaver, såsom at tage imod bestillinger og tilrettelægge turene. Chaufførerne er ligeledes afhængige af, at pakkerimedarbejderne har pakket varerne, samt at rankemedarbejderne har placeret varerne ved deres ramper, så de kan blive læsset på lastbilen i en rækkefølge, der giver mening i forhold til ruten. I sidste ende er butikkerne afhængige af, at chaufførerne leverer varerne. Chaufføren Allan gav udtryk for denne afhængighed således;

Det foregår på den måde, at pakkeriet laver deres, og friskmælken (intern betegnelse for de medarbejdere, der pakker friskmælk, red.) pakker friskmælk og yoghurten og så videre, ik'? Og så ryger det ud til rankerne og så går der en rankemand og liner det hele op kundemæssigt. Så når vi kommer, så får vi besked på om den er færdig eller ik' færdig, og når den så er færdig, så bliver den frigivet til os, og så ka' vi læsse bilen, ik'? (B1:147-150)

Det er forskelligt, hvordan både chauffører og pakkerimedarbejdere tillægger den sekventielle afhængighed betydning. Allans overblik står i kontrast til afløseren Eriks udtalelse om samarbejdet med pakkeriet; "[...] *Jamen nu har jeg jo ik' så meget at gøre med pakkeriet. Der er jo ik', der er ik' så meget, heller ik' med rankefolket har vi det ik' så meget med. [...]* "Nå men hvornår er min tur klar?", så snakker man ik' så meget med dem." (B2:102-107). Nogle interviewpersoner tillagde afhængigheden betydning, hvilket formodentlig hænger sammen med deres anciennitet og hvorvidt de er faste eller afløsere. Eksempelvis kunne pakkerimedarbejderen Hans, der aldrig har været chauffør, fortælle ret så detaljeret om der hvor hans arbejde slutter og chaufførernes arbejde fortsætter;

[...] Og de chauffører der kører på den tid om morgenen, det er jo et problem at de skal alle samme ind i Københavns området og der er alle folk begyndt at møde på arbejde ik'. Så mange af ruterne er tilrettelagt sådan at de starter faktisk hos de fleste af kunderne klokken syv om morgenen. Fordi næsten alle butikkerne er miljøbutikker, der må du ikke komme før klokken syv, på grund af beboer og sådan [...] (B8:71-75)

Ved den sekventielle afhængighed er vidensbehovet, ifølge Christensen, lidt højere end ved den aggregerede afhængighed. Nogle aktiviteter må udføres før andre, og der er behov for løbende tilpasning til nye betingelser. Koordineringen sker gennem regler, rutiner, standardisering og planlægning (jf:48). Dette afspejler på mange måder, hvordan arbejdet er tilrettelagt i Arla Ishøj. Alligevel er der eksempler på, at medarbejdere udviser et frivilligt initiativ, der går ud over den standardiserede vidensdeling. Mellem chaufførerne og pakkeriet kan dette ses ved tegningerne, der er hængt op ude ved portene. Tegningerne er lavet i hånden på medarbejdernes eget initiativ. Der kan således ses et "mini-praksisfællesskab" mellem rankemedarbejderne og de respektive chauffører, som de stiller varer frem til. Tegningernes funktion er at forklare rankemedarbejderne, hvordan varerne skal placeres inde i lastbilen, da det som tidligere nævnt har betydning for

chaufførerne. Dette kan ses som en *tingsliggørelse* af chaufførernes tavse viden omkring placeringen af varerne. Denne viden er vigtig da pakningen af varer kan have betydning for chaufføren ude på ruten. Da der ikke er meget ansigt-til-ansigt kommunikation mellem chaufførerne og rankemedarbejderne, er det praktisk at have denne tegning. Viden om læsning gøres hermed uafhængig af tid og rum. Ulempen er dog, at hvis der eksempelvis sker ændringer i en rute, så er denne viden pludselig forældet og har mistet sin mening. Noget kunne dog tyde på, at tegningerne ikke er nok kommunikation mellem pakkeri og chauffører, set fra chaufførernes perspektiv. Chaufføren Dennis udtrykker en frustration over netop samarbejdet med pakkerimedarbejderne;

[...] Pakkeriet...dem kunne samarbejdet godt være lidt bedre, nogle gange der synes vi at de bare gør deres job, ikke, hvor det ikke er altid at vi synes at burene er pakket lige godt nok, vel. Den ene ting er når de kører dem på det plane gulv hernede, det er en ting. En anden ting er når vi andre skal have dem ud i den virkelige verden, ikke. Der kunne det godt være lidt bedre, synes jeg, samarbejdet. Ligesom om at de bare har så pissetravl med at skulle blive færdig med deres i stedet for at de tænker på hvad vi skal køre med, ik'. (B4:75-81)

Med ordvalget ligger der en forestilling om, at Dennis som chauffør mener, at han kender mere til "den virkelige verden" end pakkerimedarbejderne. I citatet ses en kritik af pakkeriets fyraftensakkord, som pakkeriet ellers er så glade for. Eftersom pakkerimedarbejderne gerne vil være så hurtigt færdige med arbejdet som muligt, tænker de ikke altid over, hvordan varerne kan pakkes mest hensigtsmæssigt for chaufførerne. Der er således mange ting der indikerer, at vidensdeling omfatter og forudsætter en forståelse for den indbyrdes afhængighed, og en indsigt i andres arbejdsopgaver. Ansigt-til-ansigt-kommunikation ser i dette tilfælde ud til at være nødvendig, for at opnå den *sympatiserede viden* der skal til, for at man kan kombinere de mere eksplicite former for viden (jf:47). I den forbindelse er Lean-manageren Andrés udtalelse herunder interessant. Her påpeger han netop at pakkeriet og kørselskontoret for nyligt er blevet delt i to forskellige forretninger og at "[...] vi bliver nødt til at finde nogle snitflader, hvor at terminalen slipper og kørslen overtager" (B11:62), og han fortsætter endvidere;

Så lige netop derfor er der også en hel del vidensdeling, der er blevet aktuel kan man sige. Men vi har nogle forskellige systemer, der ligesom taler sammen igennem et tredje system faktisk. Altså vi har et system på terminalen, og så har de et system i kørslen, som styrer planlægning af ... og så videre... Og de snakker så sammen med SAP, som er vores overordnede system. (B11:63-73).

I første omgang fokuserer André således på den teknologiske vidensdeling, her mellem pakkeriet og chaufførerne. Intervieweren spørger ham om Lean i den forbindelse også omhandler den sociale dimension, og om faktorer som tillid tages i betragtning. Efter lidt tøven udtrykker André en vidensdelingsforståelse, hvor det ses som vigtigt at eksplicittere den tavse viden gennem standarder. Det er det, da det erfaringsmæssigt har vist sig, at vidensdelingen, der er sket fra mund til mund, løb ud i sandet. Derfor er der kommet en intern politik omkring, at man indfører standarder gennem nedfældet viden og venlige påbud, der hænger rundt omkring (B11:897-914).

## **Delanalyse 2**

### **Arla Ishøj som arbejdsplads**

I ovenstående har vi beskrevet, hvordan de skiftende mødetider og arbejdsforhold kan påvirke det sociale sammenhold. Den standardiserede vidensdeling resulterer i et mindsket behov for ansigt-til-ansigt-kommunikation. Det mindskede behov for kommunikation kunne ligeledes have forbindelse til chaufførernes selvopfattelse som meget selvstændige i kraft af deres jobfunktion. Deres selvfølgeligheder om samarbejde er udtalte, men også meget forskellige. På trods af dette, kunne vi alligevel spore en vidensdelingskultur om den kunderelaterede viden. Hos pakkeriet kunne vi se en mere entydig normativitet omkring samarbejde. Pakkerimedarbejderne er enige om, at de samarbejder, fordi det er effektivt og dermed tidsbesparende. Deres syn på effektivitet kan skyldes den fyraftensakkord, der definerer deres fælles virksomhed. Det kommer blandt andet til udtryk i deres bevidsthed omkring den sekventielle afhængighed.

Pakkerimedarbejderne fra natholdene føler ikke en samhørighed mellem dem selv og

dagholdet, hvilket resulterer i en kommunikationsbarriere mellem dem. De manglende overlap i mødetider ses som årsagen, da natholdet synes det er svært kun at kommunikere med de andre hold via tavler og skrift. Kommunikationen mellem pakkeri og chauffører er også minimal grundet strukturelle rammer. De strukturelle rammer, som Arla Ishøj opsætter, har altså indvirkning på medarbejderes opfattelse af, hvad det vil sige at være en god kollega og medarbejder. Dette har indvirkning på måden, de udfører deres job på. Praksisfællesskaberne, hvad enten det er med fuldgyldig eller perifer deltagelse, konstitueres og forhandles således i en vekselvirkning mellem arbejdspladsens strukturer og medarbejdernes selvopfattelse.

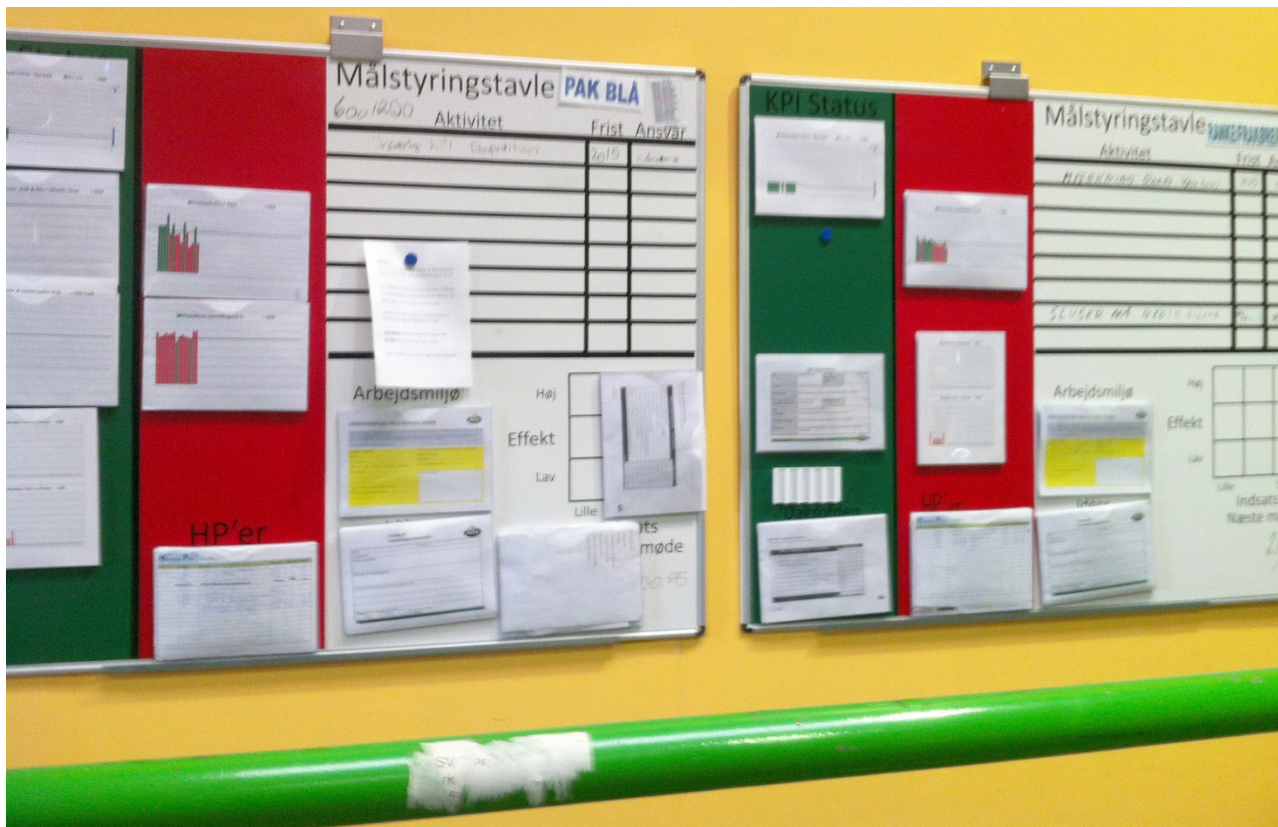
## **Lean på gafflen**

Alle interviewpersonerne bragte selv Lean-møderne, eller de såkaldte tavlemøder, på banen. Disse finder sted ved tavler, der hænger rundt omkring på arbejdspladsen. Tavlerne er inddelt efter forskellige jobfunktioner og fungerer som målstyring over skader, ulykker og tilløb til ulykker. På møderne, der er af 10-15 minutters varighed, vendes problemstillinger, med udgangspunkt i de forgangne dages målinger samt medarbejdernes egne inputs.

Til hver tavle er der knyttet en såkaldt tavlefører, og det vurderes ud fra Arla Ishøjs KPI'er<sup>7</sup>, om der er procedurer, der skal ændres. Den viden, der udveksles her, rapporteres helt op til Arlas ledelse (B11:486-493). Tavlemøderne er først og fremmest præstationsorienterede og baseret på tal, men der er også mulighed for at medarbejderne kan komme med inputs. Det ses eksempelvis ved at der er en plastiklomme på hver tavle, hvor medarbejdere kan komme med ændringsforslag (se billede).

---

<sup>7</sup> KPI (Key Performance Indicators), nøgletal der angiver, hvordan det går med produktivitet (businessdictionary.com).



Tavlemøderne kan ses som et vidensdelingsinitiativ med *struktureret* og *socialt baseret* vidensdeling (jf:40-41). Her kan medarbejderne eksplicittere og kombinere deres tavse viden på nye måder (jf:45). Dette kan ses som en måde, hvorpå ledelsen viser anerkendelse over for den “ekspertviden”, som medarbejderne besidder i kraft af deres praksis. En viden, som hverken ledelsen eller den lokale ledergruppe har den samme indsigt i.

Lean-manageren André tilkendegav netop, at medarbejderne har noget viden, som han i kraft af sin lederposition ikke har indsigt i. Men han udtrykte også, at det tager tid at implementere den nye strategi; *“Men igen, vi er også forholdsvis nye på den her ”Lean rejse”, fordi man kan ligesom sige, vi kan hurtig lige banke nogle tavler op og få de der ting i gang, [...] men i virkeligheden, så er det den her... Så er det jo en tankegang, en kultur...”* (B11:172-174). Vi spurgte om det kan være svært at få kulturen med, hvortil han svarede;



*”Meget. Det er meget meget svært. [...] Altså primært tid vil jeg sige. Men også at du kan kommunikere idéer eller du kan få det ført ud i praksis og så videre”* (B11:182-183).

Udfordringen består for André i at finde tiden til det, og i at kommunikere ideerne og føre dem ud i praksis. Dette kan ses som en temporal proces, da det tager tid for meningsforhandlingerne omkring den fælles virksomhed at konstituere sig i kulturen (jf:43).

## **Tavlemøderne øger kommunikationen**

Fælles for vores interviewpersoner er, at de værdsætter ideen om at kunne vende diverse problemstillinger og tage dem i opløbet. Et fint eksempel på dette, er da chaufføren Allan selv kom ind på Lean, og fortalte at det blev implementeret for at øge kommunikationen; *”Men jeg tror også Lean blev implementeret for også at ha’, altså, ligesom for at øge kommunikationen. Altså med hensyn til idéer og [...] ting man godt ku’ tænke sig anderledes, eller synes ku’ gøres bedre”* (B1:881-893).

Pakkerimedarbejderen Hans værdsætter også tavlemøderne. Han ser især en styrke i, at små hverdagsproblemer kan blive taget op inden de skaber irritation;

[...] det fungerer helt fint. Førhen var der mange, som gik og var sure over ting, men nu kan du få det op på mødet, ik’? Mange gange hvis folk går og bliver irriteret, så er det ikke andet end småting. [...] og det tager vi så op på mødet og siger “kan man ikke lige flytte den varevogn derover og den anden derover, fordi der går mange ting i stykker for de passer ikke sammen” og så gør man det. (B8:259-265)

Hans uddyber, at de har forhandlet sig frem til nogle standarder for hvor ting skal sættes; *“[...] så alle ved, at det er standard og sådan skal det være.”* (B8:282-283). Det er interessant, at han bruger ordet ‘standard’, da Lean-manageren André understregede vigtigheden af at oprette og opretholde standarder, idet beslutninger ellers kan blive glemt (B11:902-919). Man kan således se på Hans’ udtalelse, at Lean-principperne om standardisering og effektivisering er blevet en del af hans repertoire. Dette kan skyldes, at han er tavlefører til nogle af Lean-møderne (B10:1201-1202). Således har han også større

indsigt i budgetter og økonomi; *“Selvfølgelig er der nogle af de ting, der står nede på tavlen, som koster mange penge. Det ved vi også godt og det er ikke noget man kan lave lige her og nu, vel. Der er jo budgetter for alt, ik’.”* (B8:262-263). Hans viser forståelse over for ledelsen og Lean-tiltaget, og at alle forslag ikke kan lade sig gøre økonomisk.

## Hvornår er der Lean-møde?

Ud fra empirien kan vi se at tavlemøderne ikke afholdes regelmæssigt, hvilket skaber forvirring. Det ses blandt andet i pakkeriets fokusgruppe;

Hans: Blev det holdt i går?

Finn: Det var satme... Arh, hvad tror du selv?

Ib: Nårh tavlemøderne... Nej, men jeg tænker på det dér... arbejdsledermøde dér... Det blev ikke holdt i går?

Hans: Det ved jeg ikke... Det må du spørge Villy om.

Finn: Det var satme vigtigt vi sku' ha' tavlemøder og det var hver uge... Lige indtil... Nårh men så er der lidt for meget på og så er vi lidt for lidt på... mennesker i dag [...] og så blev det aflyst. Så var det ikke så vigtigt alligevel. (B10:1575-1586).

Man kan spore en utilfredshed hos pakkerimedarbejderne over Lean-møderne. Hos chaufførerne giver de alle ligeledes udtryk for, at de ikke får det fulde udbytte ud af dem. Da Allan blev spurgt om, hvad han synes om tavlemøderne, svarede han; *“Jeg synes de er røvkedelige [latter]”* (B1:706). Både hos pakkeriet og chaufførerne er entusiasmen ved møderne dalet efterhånden. Dette kan ses i Dennis' svar, da han blev spurgt om, hvorvidt deres ideer er blevet implementeret; *“Ja, det blev der i starten, nu kommer der ikke så mange med mere, det er mere det samme der kommer igennem.”* (B4:375-376). Dette bekræfter Andrés udtalelse om at det kan være svært at opretholde møderne og at få kulturen med.

## Lean-møderne er spild af tid

Mange af interviewpersonernes udtalelser om tavlemøderne er præget af frustration og opgivenhed. Dette tolker vi ikke som, at de ikke kan se den gode intention. I stedet ser vi deres frustration som udtryk for, at de netop ønsker at få det fulde udbytte af tavlemøderne, men er forhindret. Pakkerimedarbejderen Finn mener sågar, at møderne er spild af tid; *“Jeg tror 90 procent af dem, der render rundt nede i hallen, de synes det er spild af tid. [...] Jeg synes ikke vi får noget som helst ud af det.. Intet!”* (B9:550-554). Det er ironisk, da Lean netop handler om at *undgå* spild af tid. Som chaufføren Bo udtrykte under interviewet, oplever han heller ikke at der kommer noget ud af deres bidrag til møderne; *“Men der bliver aldrig gjort noget ved det. Så, der har vi også haft nævnt til møderne med ... Det er sku lidt sløset med det, det må jeg sige.”* (B3:381-382). Det lader til at rammerne omkring Lean er uklare for medarbejderne, og at initiativerne er besværlige at få gennemført. Dette gør at de mister motivationen for at komme med nye ideer.

Pakkeriet kommer med et eksempel på et initiativ de selv havde taget op. Afmærkninger i form af tape-streger på gulvet skulle gøre arbejdet nemmere for dem. Gert fortæller, at de havde lavet en plantegning af det, men at projektet gik i stå da det blev afleveret til godkendelse hos dagholdet (B10:640-643). Frustrationen omkring de manglende afmærkninger kommer for alvor til udtryk hos Finn, da han under fokusgruppeinterviewet siger; *“[...] det kan ikke være rigtigt det skal ta' et helt år. Altså vi skulle ha' mærket noget gulv op [...] Med noget tape... Det tog hvad... Seks måneder at få noget tape tape hjem. Vi snakker tape til at klistre på gulvene. Det er jo ikke guld, for fanden!”* (B10:1259-1262). Der eksisterer en følelse af afmagt over, at noget så simpelt som tape til afmærkning, ikke kan blive gennemført. Som nedenstående viser, ligger problemet i, at der er uvished omkring hvem, der har ansvaret for at føre ideerne ud i livet, og dette resulterer i at de mister gejsten;

Finn: Jamen så er det klart, så mister man sgu lidt gejsten med det der.

Hans: [jeg vil sige, det er et] kommunikationsproblem mellem ledelsen.

Gert: Ja

Moderator: Så der bli'r ikke overleveret så meget af den viden der ligesom opstår her op til...

Ib: Vi ved ik' hvor meget der ryger videre jo... Men så sender... så sender man mail til hinanden ik? Og du ved godt at så kigger du på en mail, klik, så er den væk og så er det glemt. (B10:1264-1276)

Manglende koordinerende viden (jf:49) vanskeliggør at initiativerne bliver ført ud i livet. Hans adresserer det som et ledelses- og kommunikationsproblem, da lederen af dagholdet og lederen af natholdene ikke er på arbejde samtidig; “[...] *hvis den ene ikke kan komme om dagen og den anden ikke kan komme om aftenen og så videre, så bli'r det sgu svært. [...] det burde jo ikke være sværere end at [...] lederen og arbejdslederen satte sig sammen og sagde “ved I hva”.*” (B10:1247-1249).

I citatet om gulvafmærkningen udtrykker Finn frustration over ledelsen og mangel på effektivitet, og det kan lede til et fald i engagement omkring Lean-møderne. Senere i fokusgruppen understreger Finn frustrationen ved at være motiveret uden at blive hørt; “*Vi synes bare vi ka' gøre nogle ting bedre, vi vil gerne men... vi støder mod en mur hele tiden, ik?*” (B10:1670-1671). Dermed kan det være, at medarbejderne deltager mindre og mindre engageret i møderne. Når det tager lang tid for et forslag at gå igennem, og mange forslag ikke er økonomisk mulige, kan medarbejderne miste motivationen for at deltage i møderne, og dermed bidrage med deres viden.

## **Lean virker irrelevant og abstrakt**

Bos udtalelse herunder fra enkeltinterviewet er et eksempel på, at nogle af chaufførerne opfatter Lean som mere afsenderorienteret fra ledergruppens side. Det kommer til udtryk ved at han siger at “de” gerne vil snakke om skader, spare penge osv.;

Jamen det er jo bare, om der er sket noget nyt og på de forskellige steder. De (dem fra kontoret, red.) vil jo gerne snakke om skader og ... ja ... at de skal spare penge og sådan

noget. Det er jo sådan noget de kommer med. Men det er jo ikke noget vi kan vende og dreje, når vi kører jo. ... (B3:537-539).

Bo opfatter således møderne som noget, der er pålagt ham "ovenfra" snarere end som et rum, hvor hans viden er i centrum. Nedenstående udtalelser fra fokusgruppen kan illustrere chaufførernes oplevelse af Lean-møderne. Her er deres reaktion på nogle dokumenter som vi havde med til fokusgruppen og som de, ifølge André, kender fra Lean-møderne (B11). Efter lidt tvivl, går det op for dem, hvad det er for en model;

Dennis: Det er det der 5 S'er og alt det pis der vi har været oppe i på et tidspunkt på forskellige diverse møder og...

Charlie: Åh nej, det er det med bilerne, hvor de skulle dit og dat..

Dennis: Ja, bilerne og alt skal effektiviseres og alt skal følge standarder og det har Arla jo meget med at det skal være følge standarder. (B5:785-791)

Grunden til at begejstringen er dalet skal ikke kun findes i, om der fra ledelsens side bliver lyttet eller ej. Det ovenstående kunne tyde på, at Lean virker irrelevant og abstrakt for chaufførerne.

Gert udtrykker desuden frustration over ledelsen i forhold til at blive behandlet som Arla i stedet for Arla Ishøj (B10:599-604). Han mener, at tingene bliver for standardiserede, og at der ikke tages højde for, hvad den enkelte afdeling har brug for. På den ene side handler Lean-møderne om standardisering, og på den anden side også om at lytte til medarbejderne. Finn siger følgende om, hvordan han ikke synes ledelsen lytter til medarbejderne; "*Der sidder nogle kloge hoveder og siger "Jamen det her det er smart." Jamen det er klart, I synes det er smart fordi I render ikke rundt nede på gulvet og bruger det... fysisk hver dag. Man spørger ikke dem, der bruger det"* (B10:564-566). Finn beskriver her, hvordan medarbejdernes handleviden og objektbaserede viden ikke kommer til sin ret.

Her er Hasses skelnen mellem kreativitet og innovation særlig relevant. Innovation sker når ledelsen anerkender medarbejderes kreative idéer, som tager udgangspunkt i de selvfølgheder og de jobfunktioner medarbejderne har. Innovation er således underlagt ledelsen og dens visioner, men i høj grad også kulturen og medarbejdernes engagement og deltagelse. Lean-møderne kan opfattes som et kreativt rum, hvor hensigten netop er, at bruge medarbejdernes handleviden. Hvis medarbejderne føler, at de har været med til meningsforhandlingen omkring praktiske ting, såsom hvor en maskine helst skal stå, vil de højst sandsynlig også være tilbøjelige til at deltage mere engageret i Lean-møderne.

### **Sikkerheden er det vigtigste**

Sikkerhed står højt på dagsordenen, og det var tydeligt da vi var ude på stedet. Under rundvisningen i Arla Ishøj kunne vi se at billeder, klistermærker, skilte og tavler i høj grad bliver brugt som kommunikationskanal til at sprede viden og påbud primært omhandlede sikkerhed, skader og effektivitet (B:15).

At arbejdet i pakkeriet er hektisk og chaufførerne sjældent ser hinanden sætter krav til den interne kommunikation. Når travlheden er på sit højeste og mødetiderne hindrer medarbejderne i at kommunikere ansigt-til-ansigt er det praktisk med en relativt statisk og tingsliggjort viden. Dette er også en af Andrés overvejelser, da han mener at mundtlige aftaler nogle gange løber ud i sandet (jf:109). Det er især viden om sikkerhed og fysisk arbejdsmiljø på arbejdspladsen der er vigtig (B11:511-512). Dette blev klart for os, da vi var på besøg. Det blev flere gange understreget, at vi under ingen omstændigheder måtte gå ud på lageret uden sikkerhedssko. Det faktum, at Arlas KPI-måleenheder kredser om tid og skader, understreger ligeledes vigtigheden af denne viden.

Små grønne klistermærker, der hang alle vegne, var noget af det første vi lagde mærke til under vores besøg i Arla Ishøj. De virkede ved første øjekast meget belærende, og det undrede os at ledelsen var afsender af en sådan retorik (B:15). Det viste sig dog, at medarbejderne i fællesskab havde formuleret dem i en minikampagne som ledergruppen havde stået for (B10:1060-1080). Klistermærkerne kan ses som en tingsliggørelse af

medarbejdernes meningsforhandling om det fysiske arbejdsmiljø. Via klistermærkerne deles der erfaringer, for at sættes fokus på og minimere arbejdsulykker. Det er således også i tråd med KPI-måleenhederne som er et udtryk for Arlas vision. Ifølge Hatch & Schultz kan vision komme til udtryk gennem symboler. Klistermærkerne er netop et symbolsk udtryk for visionen. Derudover understøtter de også et af formålene med tavlemøderne og Lean-strategien. På den måde har Arlas vision og medarbejdernes egne erfaringer omkring fysisk arbejdsmiljø, været med til at udvikle og konstituere det fælles repertoire om, hvordan de skal håndtere sikkerheden inden for den fælles virksomhed.

## **Den hjemlige og den brandede arbejdsplads**

Under vores besøg i distributionscentret fandt vi ud af, at der var stor forskel på kørselskontoret i stueetagen og kontorerne på 1. sal, hvor den lokale ledelse sidder. Kørselskontoret havde en afslappet og rå atmosfære. Der var trangt, fyldt med nipsgenstande, papirer på opslagstavler og en plakat med en letpåkædet kvinde i en Arla-reklame. På vej op til kontoret på 1. sal kunne vi allerede mærke kontrasten. Her var der en glasmontre med Arla-merchandise og et stort rundt vindue, hvor man kunne se ud over hele pakkeriet. Kontoret på 1. sal bar præg af at være mere poleret end kørselskontoret. Der var lyst, mere luftigt, inventaret virkede nyere og der var fyldt med planter og mere Arla-merchandise. Lokalerne ovenpå var tydeligvis mødelokaler. De afspejlede en brandstolthed og en bevidsthed om hvordan de vil fremstå. Vores interviewpersoner gav alle sammen udtryk for at de ikke plejede at komme der. Ligeledes var det tydeligt at kørselskontoret på stueetagen er "hjerterummet" for gulvmedarbejderne.

I forlængelse af dette er det interessant at alle chaufførerne bruger vendinger som "at komme hjem" og "at være hjemme" om Arla Ishøj (B3:77, B2:343). Det giver associationer til et trygt sted med varme relationer. På den anden side vidner empirien også om en arbejdsplads, hvor tonen kan være hård. En arbejdsplads, hvor beskyldninger og sladder ikke er usandsynlige. Beskyldningerne sker især mellem dag- og natholdet på pakkeriet. Sladder bliver særligt italesat af chaufførerne. Eksempelvis fortæller chaufføren Allan om en episode, hvor der har været slagsmål hos "Natten" (natholdet) (B1:374-384). Dette

fortæller noget om deres omgangstone. Samtidig er det interessant at en chauffør ved noget om et slagsmål i pakkeriet. Det siger noget om, at der, trods manglende samarbejde mellem de to afdelinger (efter deres udsagn), alligevel eksisterer nogle uformelle relationer imellem dem.

### **“Man bli’r lidt speciel af natarbejde”**

De fleste af medarbejderne har en holdning til dét at have et natarbejde. Chaufførerne tillægger arbejdstiderne en betydning i forhold til stemningen. Både Bo og Allan kommer ind på dét at være natarbejdere, da vi spørger ind til stemningen på arbejdspladsen. I tråd med dette udtrykker Allan; *“Jeg ved ik’ om det er, når man arbejder om natten, at man bli’r lidt speciel.”* (B1:369-370). Dette giver han som en mulig forklaring på det førnævnte slagsmål på pakkeriet. Dette kan være et eksempel på at arbejdstiderne har betydning for medarbejdernes væremåde. Da der i fokusgruppeinterviewet med pakkeriet bliver spurgt om, hvad der er det sværeste ved deres arbejde, taler alle fire om natarbejde. Ib synes, at det er svært at få sovet godt, og vende døgnet på fridage (B5:403-405). Finn er enig og tilføjer, at man derfor ikke får noget ud af en enkelt fridag, da man ikke kan nå at vende døgnet; *“[...] når det kører almindeligt så er det sgu fint nok, men [...] det der med du har én dag til at vende rundt... Og så skal du ind i nat... altså man får ikke en skid ud af den ene fridag altså...”* (B10:453-457). Hans forklarer yderligere, at man bliver nødt til at planlægge sin fritid nøje, fordi man kan risikere kun at have fri hver tredje weekend (B10:461-467). Gert er også enig med de andre i at natarbejde kan være hårdt; *“Det kan være tungt. Jeg tror man skal være indstillet indvendigt... at sådan er det.”* (B10:421). Dette kan forstås som, at man skal være en bestemt type for at kunne vende sit døgn på den måde, arbejdet kræver. Ikke blot i forhold til arbejdstiden, men også ens privatliv. Som Wenger & Lave understreger konstrueres og formes vores identitet og person hele tiden i de givne praksisfællesskaber vi indgår i (jf.51-52). Det fylder meget i medarbejdernes bevidsthed, at de er natarbejdere. De sammenligner det med sygehusvæsenet, brandmænd og politi (B10:409-415). De ser således arbejdet som en stor del af deres



identitet og sig selv som en en bestemt slags "type", der kan klare det hårde natarbejde. Derfor kan der også ligge fællesskabsfølelse heri.

Natarbejdet kan have betydning for relationerne på arbejdspladsen. Hvis medarbejderne er trætte efter at have vendt sit døgn i fridagene, kan det påvirke lysten til at engagere sig i de uformelle fællesskaber. Natarbejdet kan være en slags undskyldning for at man ikke orker at hilse på andre. Det kan gøre, at der ikke opstår varme relationer, som ellers kan være en fordel for vidensdeling.

### **Hvorfor Arla - Selvrealisering eller tryghed?**

Da vores interesse gælder sammenhængen mellem organisationsidentitet og vidensdeling, spurgte vi i interviewene ind til, hvilke kriterier, der var afgørende for valget af Arla som arbejdsplads. I den sammenhæng kunne vi forstå på chaufførerne, at det var faktorer såsom tryghed og gode arbejdsforhold, der var de vigtigste kriterier. Således er valget ikke faldet på Arla pga. eksempelvis image eller visioner. Det nævnes at alternativerne, dvs. arbejdsløshed eller arbejdspladser uden de samme gode arbejdsvilkår, ville være værre. Derudover er nogle af medarbejderne blot fulgt med Arla igennem fusioner og navneskift. Dette ses eksempelvis i nedenstående citat, hvor vi i fokusgruppen spørger ind til, hvorfor de arbejder hos Arla;

Bo: Der er ikke nogle andre steder, der gider passe os.

Dennis: Nej, der er ikke nogle der vil have os.

Moderator: Hvad mener I med det?

Charlie: Man kan sige når man først er kommet ind og [...] lært systemet og det hele kører, så ønsker man ikke at komme ud og stå i kø igen. Og det er jo grundet den tryghedssituation, der er på arbejdsmarkedet, der er ikke noget der på forhånd er sikkert og det er ligesom [...] det er usikkert at være her. Det er endnu mere usikkert at gå ud på gaden, især hvis du er oppe i årene. Så jeg vil tro at man holder fast i det man kan.

Dennis: Vi har det også godt herude. (B5:26-48)

Vi tolker deres lettere sarkastiske svar på vores spørgsmål som en afvisning af spørgsmålets præmis. Set i retrospekt var vores spørgsmål funderet i tidens idealer om karrierevalg som indgående i en selvrealiseringsproces. Pakkerimedarbejderen Ib opfangede, men afviste spørgsmålets præmis, bl.a. ved at svare; *“Jeg lever ikke for at arbejde, jeg arbejder for at leve [griner]”* (B6:74). Den samme afstandtagen ses i Charlies udtalelse, hvor han sammenligner arbejdet med et ægteskab, man ikke tør forlade; *“Det er ligesom ægteskab, ikke. Dem der holder hele livet det er fordi de ikke tør forlade konen.”* (B5:31-32). Når man først er kommet ind i en rutine, så er det ressourcekrævende at bryde ud af den igen. Ib fra pakkeriet tilføjer ligeledes, at han lige så godt kunne arbejde hos Arla som en anden arbejdsplads. Han synes det er interessant at arbejde hos Arla, men er der primært fordi han; *“[...] ikke (er, red.) sådan en, der vandrer rundt.”* (B10:79-84). Charlie og Ibs udtalelser tolker vi som, at der er en vis tryghed ved at arbejde hos Arla. Finn svarer meget konkret at han arbejder hos Arla Ishøj pga. lønnen og beliggenheden (B10:71). Det er dermed praktiske årsager. Hans fik arbejdet ved en tilfældighed gennem et familiemedlem, da han før var arbejdsløs grundet salg af forretning (B10:51-62). Han siger dog; *“Hvis du har været her så mange år i et firma, ik’ så er det nok fordi du også bryder dig om firmaet ik?”* (B10:781-782). Gert fra pakkeriet er den af interviewpersonerne, hvis svar udtrykte størst brandbevidsthed. Han startede i Kløvermælk, som udviklede sig til MD Foods og senere blev til Arla Foods. Han fulgte med da han synes firmaets udvikling var interessant og værd at følge (B10:41-47).

På trods af at ingen af interviewpersonerne er gået målrettet efter at blive chauffører eller pakkerimedarbejdere for Arla, er de alle enige om, at Arla er en god arbejdsplads. Charlie påpeger eksempelvis at Arla, i modsætning til en tilsvarende arbejdsplads på den anden side af vejen, har ordentlige arbejdsvilkår (B5:54-63). Hans deler ligeledes den positive opfattelse af Arlas arbejdskultur, og trækker sin forforståelse fra tidligere job som kok ind i forståelsen af Arla. I modsætning til kokkeerhvervet er der ingen råbende chef og en større grad af frihed (B10:51-62). Ud fra ovenstående bliver det tydeligt, at interviewdeltagerne ikke ansøgte om job hos Arla på grund af deres image, men nærmere på grund af arbejdsfunktionerne.

## Brandbevidsthed set i lyset af handleviden

Chaufførerne har hver dag kontakt med kunder, dvs. butikker som de skal levere varerne til. Det vigtigste er her at de overholder tiderne, da ruten er planlagt efter en lovet ankomsttid, så kunderne ved hvornår de skal tage imod varer (B4:381-383). Ude hos kunden er det også vigtigt at sikre, at det er de rigtige varer der leveres, og dette gøres ved hjælp af et taste- og scanningssystem (B11:393-396). Bo beskriver mødet med kunden mere som en form for gestus end et samarbejde; *“Vi skal bare servicere dem. Altså, køre mælken hen til rampen og så... så tager de det og kører det ind ... altså... ja. Og så sige hej til dem. Nogle vil gerne sig hej og (andre, red.) vil ikke sige hej og det er ligesom ... som man tager det, ik?”* (B3:138-142). Chaufførerne er ikke forpligtet til at gå ind med varerne i butikken, men kan finde på at gøre det, for at yde en ekstra service. Det hænger blandt andet sammen med om de har tid, og hvilken relation de har til butikken (B5:875-889).

Som Petersen argumenterer for, er alle medarbejdere på sin vis kommunikationsmedarbejdere, da hver oplevelse med en “gulvmedarbejder” påvirker det eksterne image (jf:66-67). Relationen mellem chaufførerne og kunden er vigtig, da chaufførerne som de sidste personer i værdikæden, netop er Arlas ansigt udadtil. Dette ses i fokusgruppen med chaufførerne da vi spørger ind til, hvad de mener Arlas brand egentlig står for. De er enige om at Arla Ishøj generelt har styr på tingene. Her siger Charlie; *“De har orden i tingene, må man nok sige,”* hvortil Dennis svarer: *“Ja, man må sige at Arla har orden i tingene.”* (B5:696). Han påpeger endvidere at *“Arla prioriterer at deres biler er rene udvendige. Og det har jo ikke noget med hjørneregler at gøre”* (B5:710-711). Han er således bevidst om at Arla gør mere end blot at overholde sikkerhedsregler og minimumskrav. Erik udtrykker også denne bevidsthed om at det faktisk er chaufførerne, der gør Arla synlig i gadebilledet; *“Det er også firmaets ansigt udadtil. [...] Arla er jo ikke synlige i gadebilledet som sådan. Det er bilerne, der gør det synligt når vi kører rundt, ikke. Det man kan kende Arla (på, red.), frem for andre”* (B5:717-719). Det er interessant at han

pointerer små detaljer på lastbilerne som havende betydning for brandet; “ [...] *jaman traileren dér, der er lys på og der er baklys på og der er ekstra lys på.*” (B5:699-700). Han tilføjer at Arlas biler, i modsætning til andre firmaer, er uden buler og ridser, samt at lygterne virker. Disse detaljer må formodes at være noget som han, i kraft af sin position som chauffør kan få øje på, og således ikke noget en udenforstående ville lægge mærke til på samme måde.

Da pakkerimedarbejderne i fokusgruppen bliver spurgt om Arlas brand, er det tydeligt at de alle, i større eller mindre grad, er stolte over at arbejde for Arla. I nedenstående ses det, hvordan pakkerimedarbejderne er klar over, at de også kunne være repræsentanter for Arlas brand og produkter, hvis Arla eksempelvis gav dem vareprøver;

Gert: ja ja men du kan se der er kommet de der TexMex og øh... bearnaisesovs til grilltiden ik? [...] Altså det behøver... man ku' jo bare lave nogle små vareprøver til personalet [...] Så medarbejderne også ku' være... kan man sige, hvad hedder sådan nogle... folk der kunne gå og reklamere

Ib: Ambassadører

Gert: Ja ambassadører lige præcis [...] De vil jo gerne ha' vi skal være så positive (B10:912-921)

Medarbejderne er bevidste om, at de som brandambassadører kan være med til at styrke eller svække Arlas image. Det tyder på, at der er et uudnyttet potentiale eller at Arla har vurderet, at det ikke kan betale sig at bruge medarbejderne i Arla Ishøj i deres branding. Eksempelvis får medarbejderne ingen vareprøver, men de har to kvarte liter mælk til eget forbrug.

Chaufførernes bevidsthed om hvordan de selv er med til at fremstille Arla kom også til udtryk, da vi sad i pauserummet. Her faldt vi i snak med en chauffør som vi ikke skulle interviewe. Han fortalte at han lige havde været ude hos sine “arbejdsgivere”, og ville sikre sig at vi var klar over at Arla er en andelsforening, og at hans arbejdsgivere altså er landmænd (B16:2). Vi tolker det som, at han prøvede at modarbejde fortællingen om Arla

som mejerigigant, der undertrykker landmænds forretning (B11:457-463). Dette viser en velvilje i forhold til at fremstille sin arbejdsplads i et positivt lys for at sætte et godt identitetsaftryk (jf:67). Dette eksempel understreger vores oplevelse af, at medarbejderne overordnet set lader til at gå op i Arlas image, og har kendskab til visionen.

Pakkerimedarbejderne fremhæver endvidere Arlas miljøstrategi, som principielt set ikke har nogen relevans i udførelsen af deres arbejde. Det kan eksempelvis ses i Hans' citat herunder;

[...] selvfølgelig lægger du da mærke til, hvad det er for et firma du arbejder i og hvad de gør og sådan noget ik? Og [...] selvfølgelig er man jo stadigvæk lidt stolt af, når man kan se at de bliver hædret den ene gang efter den anden af ministre og dit og dat fordi [...] Vi er nok en af de virksomheder i Danmark der sparer mest CO<sup>2</sup> og gør mest inden for [...] klimaforandringer og sådan noget... (B10:790-795).

Som Hans pointerer, er han stolt over den anerkendelse som Arla får udefra. Han udviser hermed en forståelse af Arla som helhed. Han understreger Arlas ambition om at have den førende rolle inden for bæredygtighed og på klimaområdet, hvilket er i tråd med Arlas ambition om at have en førerrolle (jf:10). Ib og Gert uddyber Hans' påstand om at Arla er en af de virksomheder i Danmark, der sparer mest CO<sup>2</sup>:

Ib: [...] for eksempel lys nede i hallerne, det var før, det var varmelamper... Nu har vi fået LED-lys... [...] Og de er godt nok dyrere i indkøb men øh... vi skal dels ikke køle rummet mere... det skal ikke køles så meget mere fordi de varmelamper de udvikler jo en masse varme i et kølerum, det er ikke godt... Så vi skal bruge mindre energi nu til at køle hallen ned...

Gert: [Det går de meget op i] (B10:811-82).

Begge afdelinger kommer med eksempler på brandet fra deres egen hverdag. Dette kan være et udtryk for, at de hver især ser brandet ud fra deres egen handleviden. På den måde kan man argumentere for, at de hver især har særligt fokus på den del, der har relevans i forhold til deres egen jobfunktion. Dermed har de måske kun et fragmenteret billede af brandet, hvori de muligvis identificerer sig mere med Arla Ishøj end Arla som én

virksomhed. I pakkeriets fokusgruppe kommer de ind på, at det ikke er alle, der er interesseret i brandet og det "firmamæssige";

Ib: Det bli'r gjort mange ting firmamæssigt for at det skal fremstå som et godt brand... et godt navn. Øh... det er bare ikke altid vi synes at vi lige mærker det sådan specielt meget [griner]

Hans: Nej

Ib: Som [...] enkelt medarbejder. Det er noget man kan læse om men [...] Meget mere er det ikke noget der berører os som sådan.

Moderator: Hvad siger I? Du ryster på hovedet

Gert: Nej men jeg tror også meget det er om man gider at interessere sig for hvad sit firma er for noget. Fordi at... som sagt de gør mange ting også produktmæssigt og så videre men... Der går også mange rundt dernede som kun tænker på at vi skal blive færdige og komme hjem (B10:826-840).

Gert udtrykker her, at han synes Arla gør sit for at formidle deres brand, men at nogle medarbejdere bare ikke går op i det. Man kan dog argumentere for, at dét at fokusere på arbejdet og at blive færdige er at efterleve Arlas (interne) effektivitetsvisioner. Man kan se dette som et spænd mellem Arlas *ønskede værdier* og de *herskende værdier* (jf:61). Hvor medarbejderne, ifølge værdigrundlaget, forventes at være kreative og vidensskabende, så er der meget der tyder på, at de først og fremmest anerkendes for at være så effektive som muligt. Det er dette signal Lean-møderne sender snarere end det er at kommunikere og forhandle Arlas værdier. Effektivitet og brand behøver dog ikke udelukke hinanden. Det kan underbygges ved at der er mange af medarbejderne, der udviser en stor bevidsthed om Arla som brand. Der kan godt være en høj grad af bevidsthed og velvilje omkring brandet, selv om der er lang afstand fra det polerede image til medarbejdernes hverdag. Dette er interessant set med Hatch & Schultz' optik, da der netop helst skal være sammenhæng mellem image og kultur. Omvendt udtrykker medarbejderne et ønske om at blive inddraget mere som ambassadører. De udviser derfor et gensidigt engagement over for Arla som organisation.

## Delkonklusion på analysedel 1 og 2

Med analysen er det forsøgt påvist at medarbejdernes vidensdeling er mere kompleks end man umiddelbart kan tro. En stor del af deres viden er tavs, teknisk og præget af intern kultur og selvfølgeligheder. De mere subtile videnstyper, såsom at vide hvordan man udviser godt kollegialitet, er svære at tilegne sig og dele. Ifølge Hasse opnås denne viden gennem en gradvis indlemmelse i kulturen gennem læreprocesser. Her har pakkeriet fundet et fælles repertoire og et gensidigt engagement i form af deres "fyraftensakkord". Denne sikrer en kollektiv enighed om, at det kan betale sig at engagere sig i det fælles bedste, frem for bare at tænke på sig selv og komme tidligt hjem. Har de travlt, så arbejder de sammen om at få alle varerne afsted. Det er et socialt og ligeværdigt bytteforhold, der kan betale sig, fordi de kan være heldige at få tidligt fri på mindre travle dage. Hos chaufførerne er der større usikkerhed omkring netop den kollegiale hjælp, der tjener fællesskabet mere end den tjener den enkelte. De chauffører som vi interviewede oplevede ikke på samme måde, at der var et ligeligt socialt bytteforhold, når det kom til at hjælpe hinanden med at komme hurtigt afsted. Den uformelle kommunikation har betydning for udviklingen af varme relationer, og dermed den "kanal" som denne type viden kan deles igennem. Den særlige handleviden, der er vigtig i distributionscenteret er i høj grad afhængig af at man indgår i praksisfællesskabet. En kultur, hvor man kender hinanden, og dermed også har tillid til hinanden kan være med til at styrke forholdene for vidensdeling.

Her spiller de fysiske rammer en stor rolle. At være adskilt i tid og rum determinerer ikke de sociale relationer, men kan være en udfordring. Standardisering af viden og fraværet af uformel kommunikation bliver dermed en strukturel barriere for vidensdeling. Dette kan føre til en reproduktion af nogle tayloristiske idealer, hvor kommunikation og relationer mellem medarbejdere anses som ineffektive. Igen må dette formodes at fjerne noget af grundlaget for initiativtagen og udveksling af viden.

Lean-møderne forbindes med noget kedeligt og omstændigt, hvor idéer sjældent bliver til noget eller tager for lang tid om at blive indført. Dette kan være afgørende for om de har lyst til at vidensdele.



# Diskussion

## Best-practice eller innovation?

Selvom vi har taget højde for vores empiri med varsomhed i forhold til at "påtvinge den" et vidensdelingsperspektiv, har vi som forskere stadig et interessefelt, vi arbejder inden for. Specialets problemstilling har en bagvedliggende normativ opfattelse af, at det ville gavne medarbejderne i Arla Ishøj, at der var mere vidensdeling. Med udgangspunkt i analysen, kan man diskutere, om der så *er* behov for *mere* vidensdeling hos de medarbejdere, vi har talt med. Fra et *best-practice*-perspektiv på viden er det korte svar 'nej'. Fra denne tilgang forstås vidensdeling primært som måder at opsamle relevant viden og lukke videnshuller på (jf.39). Fra et vidensskabelses- eller innovationsperspektiv er svaret 'ja'. Der kunne være fordele ved at prioritere relationer blandt medarbejderne for herigennem at opnå en bedre videnskultur. De to perspektiver vil blive uddybet i det følgende.

På den ene side kan man fra et best-practice-perspektiv argumentere for, at vidensdelingen i Arla Ishøj hovedsageligt fungerer efter hensigten. En stor del af arbejdet er tilrettelagt efter rutiner og procedurer, og vidensdelingen er derfor ligeledes procedurepræget og standardiseret. Det gør det bl.a. let at sætte nye medarbejdere og afløsere ind i arbejdsopgaverne, og det sikrer, at der ikke sker væsentlige fejl. Vores interviewpersoner gav ikke umiddelbart udtryk for, at de i hverdagen oplever at mangle den viden, der er nødvendig for, at de kan udføre deres arbejdsopgaver. Det konkrete arbejde som udføres af pakkerimedarbejdere og chauffører kræver, med visse undtagelser, et minimum af kommunikation. Hos pakkeriet er behovet for kommunikation større end hos chaufførerne, da der er mange opgaver, der må løses her og nu, og i fællesskab. Den nødvendige viden kan hentes hos kontormedarbejderne, som i praksis er dem, der lukker videnshullerne. Det hænger sammen med, at der primært er tale om en

aggregeret og en sekventiel afhængighed. Derfor udnytter Arla Ishøj fordelene ved den strukturerede vidensdeling. I deres tilfælde kan den strukturerede vidensdeling nemlig være praktisk til en vis grad. Det kan være problematisk for en virksomhed som Arla Ishøj at overlade for meget til tilfældighederne, da der er nogle strukturelle rammer og en avanceret logistik, der skal gå op i en højere enhed. Medarbejderne kan ikke bare gøre, hvad der passer dem, da de har nogle retningslinjer, de skal følge for at udføre deres job. Dermed ikke sagt, at 'best-practice' udelukker uformel og tilfældig vidensdeling. Vores analyse af vidensdelingskulturen i distributionscenteret viser nemlig også, at medarbejderne er gode til at manøvrere inden for de rammer, de har. Eksempelvis er de på Arla Ishøj gode til at imødekomme problematikkerne ved at være adskilt i tid og rum. Den vigtigste viden bliver nedfældet, dvs. tingsliggjort, i eksempelvis tegninger, håndbøger og billeder. Hos chaufførerne er telefonisk kontakt med kørselskontoret den vigtigste vidensdelingskanal. Ligeledes samles de, bogstavelig talt, om kaffemaskinen, hvor der kan udveksles viden, der viser sig at have relevans. Alt dette kan ses som udtryk for, at medarbejderne i visse tilfælde tilpasser deres vidensdeling de strukturer, som de arbejder inden for.

På den anden side kan man fra et innovationsperspektiv være kritisk over for best-practice-forestillingen om, at formålet ved vidensdeling blot er at lukke videnshuller. Fra et innovationsperspektiv bør man være opmærksom på, at vidensdeling og vidensskabelse ofte er flettet ind i én og samme proces. Vores analyse viser, at interviewpersonerne er motiverede for at dele og skabe ny viden. Vi vil dog argumentere for, at Arla Ishøjs rammer for vidensdeling primært er en vedligeholdelsesfaktor (jf:40). Det mener vi på baggrund af ovenstående betragtninger, hvor vi hævder, at den grundlæggende vidensdeling ser ud til at fungere. Som vedligeholdelsesfaktor lever vidensdelingen op til kriterierne. Arla Ishøj gør, hvad der er nødvendigt og praktisk for virksomheden. Dog kan vi se, at både chauffører og pakkerimedarbejdere efterlyser en organisationskultur, hvor der er mere plads til personlig kontakt, sparring og vidensdeling. Disse kunne tænkes at udgøre de *motivationsfaktorer*, som ville få medarbejderne til at yde lidt ekstra eller i højere grad opleve, at de blev lyttet til. Da motivationsfaktorer ikke savnes i det daglige arbejde, kan de

være svære at italesætte. Vidensdeling prioriteres dog ikke som motivationsfaktor. Innovationsperspektivet lægger i højere grad end best-practice op til uformelle relationer, feedback og sparring, som vanskeliggøres af Arlas organisatoriske struktur. Disse kunne netop være de motivationsfaktorer, der ville gøre det meningsfuldt for medarbejderne at yde lidt ekstra, og dermed et argument for at understøtte mere vidensdeling gennem uformelle relationer og anerkendelse af gode idéer. Med udgangspunkt i Hasses teoretiske perspektiv er vi i analysen kommet frem til, at kreativitet ikke skal defineres som abstrakte og generelle fænomener. Eksemplerne med håndbogen (jf:105) og rullebordet (jf:104), tapen (jf:114), tegningerne til placering af varer (jf:108, B15) og chaufførernes omlægning af ruter (jf:88), kan netop forstås som kreative handlinger. Før disse kan blive til innovation, må de accepteres og anerkendes kollektivt, hvilket til en vis grad er ledelsens ansvar. Dette kan siges at være imødekommet ved, at nogle medarbejdere udpeges som tavleførere, og dermed får et ansvar og en anerkendelse, der kan være motiverende. Spørgsmålet er, hvorvidt denne anerkendelse er motiverende nok, da gejsten omkring møderne er dalende. Årsagen til, at innovationsperspektivet er relevant er, at Arla samlet set har en vision om at være innovative og anse medarbejderen som medskabende. Derudover signaleres der med tavlemøderne, at medarbejdernes viden er værdifuld og givtig.

Som medarbejderne selv påpeger, kan alle forslag ikke nødvendigvis lade sig gøre økonomisk. Ikke desto mindre kan det afhænge af, hvorvidt Arla Ishøj definerer effektivitet som standardisering eller som noget medarbejderrelateret og/eller forretningsudviklende. Det kan muligvis på længere sigt betale sig at prioritere kulturen, da medarbejderne f.eks. vil føle sig mere værdsat, og dermed motiverede for at yde en indsats og være innovative. Dette understreger Lave & Wengers grundpræmis for tilegnelse af viden, der forudsætter, at menneskers oplevelse af verden, samt deres engagement i den, skal opfattes som værende meningsfuld.

Medarbejdernes oplevelser af Lean-møderne eksemplificerer, hvordan de på den ene side kan se den gode intention, og ser det som en kærkommen anledning til at tage

problemerne i opløbet, for som pakkerimedarbejderen Hans sagde; *“Førhen var der mange, som gik og var sure over ting, men nu kan du få det op på mødet, ik’?”* (B8:259-265). På den anden side oplever de en forvirring og frustration over manglende opfølgning. At Lean opfattes som *“spild af tid”* af medarbejderne (B9:550), er en ironisk kommentar, der indrammer det paradoksale ved strategien som helhed. At Lean har vist sig at være svært at implementere i Arla Ishøj, ser vi som udtryk for, at organisationskulturen (endnu) ikke er rustet til at få det fulde udbytte af medarbejdernes viden. I medarbejdernes refleksioner over tavlemøderne kan man læse mellem linjerne, at den store mængde handleviden, som de besidder, ikke bliver anerkendt og videregivet. Den manglende personlige kontakt og opfølgning, skaber forvirring om, hvad formålet med ‘tavlemøderne’ egentlig er. Som pakkerimedarbejderen Ib sagde om den viden, der blev udvekslet til tavlemøderne: *“Vi ved ik’ hvor meget, der ryger videre, jo”* (B10: 1274-1276).

## **Smuk sammenhæng eller ekskluderende ensretning**

På trods af ovenstående viser vores analyse, at medarbejderne netop værdsætter Arla Ishøj som arbejdsplads. Derudover lader både pakkerimedarbejdere og chauffører til at være bevidste om, hvad Arla står for, omend de først og fremmest opfatter branding ud fra deres egen handleviden. Alligevel har selv chauffør-afløsere, der har været hos Arla i forholdsvis kort tid, en klar bevidsthed om, at de repræsenterer Arla i gadebilledet og over for kunder. Pakkerimedarbejderne var positivt stemt over for at agere ambassadører og savnede muligheden. Det indikerer, at der på tværs af jobfunktioner er en fælles virksomhed i dét at være Arla-medarbejder. På overfladen indgår Arla Ishøj i en sammenhængende Arla Foods organisationsidentitet.

I analysen er det dog samtidig blevet påvist, hvordan ensretning også kan have nogle negative konsekvenser. Som en af pakkerimedarbejderne påpegede; *“[...] Arla er et stort firma, men vi er jo ikke ens...”* (B10:595). Den ensrettede kommunikation har bl.a. betydet, at der ikke i høj nok grad tages højde for, at Arlas afdelinger er forskellige. Med Hatch & Schultz’ VKI-perspektiv er problemstillinger som disse blevet begrebsliggjort som

manglende sammenhæng mellem virksomhedens vision, kultur og image. Her kan VKI-modellen dog være misvisende. Sat på spidsen kan modellen fordrer en relativt homogen forståelse af kultur, idet den ikke medregner konsekvenserne af, at der er flere afdelinger under en organisation. En organisation som Arla Foods har ikke blot én men flere kulturer i og med de har flere afdelinger, der opererer under forskellige arbejdsforhold og strukturer. Selv blandt chauffører og pakkerimedarbejdere er der kulturforskelle, hvor man kan argumentere for, at chaufførernes kultur er mere præget af enspænderi, mens pakkeriet er mere fællesskabsorienterede.

Forskellighederne i arbejdsrutiner fordrer nogle forskellige praksisfællesskaber og sociokulturelle miljøer, hvori vidensdelingen er situeret. Blandt andet er arbejdet i Arla Ishøj særligt præget af natarbejde, hvilket udmønter sig i nogle andre vilkår og en anden kultur end eksempelvis et kontorarbejde om dagen. Ligeledes er der forskel på, hvorvidt medarbejderne i produktionen i Slagelse og Ishøjs distributionscenteret modtager vareprøver og informeres om nye produkter (B10: 941-946). Dermed har "tætheden" på artefakter, som i dette tilfælde er varerne, betydning for hvor meget virksomhedens produkt indgår i medarbejdernes fortællinger om brandet. Hermed kunne man forestille sig, at Arlas mejerister i højere grad forbinder brandet med produkterne, hvorimod Ishøjs medarbejdere italesætter brandet ud fra pakkeri- og kørselsarbejde. Der er en række indikationer på, at medarbejderne i Ishøj føler sig overset i Arlas bestræbelser på at ensrette kommunikationen og arbejdsprocesserne. Det er afspejlet i medarbejdernes frustration over, at deres arbejdsplads ikke bliver opfattet som en selvstændig afdeling under Arla. Dette kan gælde noget så småt, som at en bestemt reol, der bestilles i øverste regi, ikke passer i alle afdelinger. Dette er et eksempel på nogle af de benspænd, som vores interviewpersoner fortalte om.

Ud fra ovenstående kan man diskutere VKI-modellen. På den ene side har modellen været givtig til at analysere Arla Ishøj. På baggrund af modellen har vi fundet sammenhænge og afvigelser mellem de udøvede værdier og de ønskede værdier. Ligeledes gav den en analytisk optik til at undersøge, hvordan virksomhedens brand italesættes af

medarbejderne. På den anden side mener vi på baggrund af vores analyse, at modellen bør tage mere højde for de mange forskellige kulturer og praksisfællesskaber, der kan opstå i en organisation. Adskillelse i tid og rum er ikke et problem i sig selv, men skaber nogle implicite strukturer og selvfølgheder, der opretholdes og reproduceres af medarbejderne. Det medfører bl.a. at sociale relationer og kommunikation nedprioriteres. Udover vision, kultur og image vil vi hævde, at organisationsstrukturer og arbejdsrutiner også kan være vigtige i forhold til at samle brandet. Vi adresserer organisationsstrukturerne, netop fordi medarbejderne, og hermed kulturen, grundlæggende lever op til de idealer og visioner, der er udstukket. Dette gælder både Lean og Arlas værdigrundlag. Medarbejderne *vil* gerne være effektive, hvilket stemmer overens med Lean. De *vil* gerne være medskabende, vidensdelende brand-ambassadører, hvilket er foreneligt med værdigrundlaget om den handlekraftige og innovative medarbejder. Ikke desto mindre bliver en del af medarbejdernes forslag ikke indført og dermed ikke anerkendt. Det betyder, at medarbejdernes velvilje til at optimere deres eget arbejde underprioriteres og kan skabe en afmagt.

# Konklusion

Specialet tog afsæt i en teoretisk interesse i koblingen mellem vidensdelings- og brandingteori. I den forbindelse har vi forholdt os til en udvikling, hvor "manden på gulvet" i stigende grad anses som en ressource til udvikling af virksomheden som helhed. I ovenstående har vi besvaret vores problemformulering "*Hvilken betydning har organisationsidentitet for den interne kommunikation i forhold til vidensdelingskultur?*" med udgangspunkt i Arlas distributionscenter i Ishøj.

Vi kan konkludere, at det er relevant for en virksomhed som Arla Ishøj at forholde sig til medarbejdernes vidensdeling, selvom der ikke er tale om videnstungt arbejde. Vidensdeling som interessefelt har særlig relevans i og med Arla, med store investeringer i en Lean-strategi, ønsker at optimere og effektivisere arbejdet bl.a. ved hjælp af medarbejdernes egen viden. Analysen viser, at det er nødvendigt med en forståelse for de eksisterende arbejdsprocesser og værdier, for at medarbejdernes viden kan komme til sin ret i forbindelse med Lean-strategien.

Uformelle relationer, feedback og sparring vanskeliggøres af Arlas organisatoriske struktur. Disse kunne netop være de motivationsfaktorer, der ville gøre det meningsfuldt for medarbejderne at bidrage med deres viden. Det kommer til udtryk i medarbejdernes ambivalens omkring samarbejdet og den interne kommunikation. Vi tolker denne ambivalens som udtryk for, at motivationsfaktorer kan være svære at italesætte. At den standardiserede vidensdeling fungerer efter hensigten, ser vi som udtryk for en *vedligeholdelsesfaktor*. Det vil sige, at den fungerer i en grad, der ikke skaber utilfredshed, men heller ikke påfaldende tilfredshed. Både chauffører og pakkerimedarbejdere efterlyser dét, som vi forstår som *motivationsfaktorer*. Altså efterlyser de en organisationskultur, hvor der er mere plads til personlig kontakt, sparring og vidensdeling.

Vi vurderer, at det er vigtigt at tage de sociale relationer i betragtning, når man tilrettelægger og organiserer arbejdet, hvis man ønsker at få det optimale ud af medarbejdernes viden. Det kan indebære alt fra at sikre, at der er mødesteder såsom ved kaffemaskinen, fælles pauser og overlap i mødetidspunkter, hvor medarbejdere kan mødes. Dermed skabes der rum for uformel interaktion mellem individer såvel som afdelinger. Det giver mere indsigt i kollegaernes hverdag, og dermed bedre forståelse for hinanden. Ligeledes er det vigtigt at skabe en kultur, hvor medarbejdernes individuelle kreative handlinger anerkendes.

Selvom Arla Ishøj arbejder med at inddrage medarbejderne i optimeringen af virksomheden via Lean, er der en række indikationer på, at fremgangsmåderne og den manglende opfølgning gør det svært at bibeholde motivationen. Det kan være afgørende for, hvorvidt kulturen stemmer overens med virksomhedens image og vision. Vores analyse viser, at medarbejderne er positivt stemt over for Arlas brand, skønt de primært relaterer det til deres konkrete arbejdsopgaver.

Analysen viser, hvordan Arla Foods' overordnede vision påvirker hverdagen i en underafdeling. Brandstrategien kan således få den konsekvens, at den skaber barrierer for medarbejdernes vidensdeling, når der ikke tages højde for de forskellige arbejdsrutiner, der præger virksomhedens hverdag. Det kan skabe forvirring og en usammenhængende kultur. Derfor er det også vigtigt i ensretningen af en virksomheds image, kultur og vision at være opmærksom på, at der er en mangfoldighed af kulturer og fællesskaber, der opererer under den samme vision. Medarbejdernes frustrationer over ikke at blive taget i betragtning som én særskilt afdeling, tyder på, at man i ensretningen af brandet har overset visse afdelinger. I den forbindelse er det Arlas organisationsstruktur, der kommer i vejen for, at medarbejderne kan leve op til Arlas ambition om at skabe et globalt samlet brand med handlekraftige og vidensskabende medarbejdere.



# Litteraturliste

## Bøger og forskningsartikler

**Bjerrum**, E., Lauring, J. & Fangel, A.B., (2007). *Det åbne kontor - en teknologi der fremmer interaktion og videndeling i arbejdet?* Tidsskrift for Arbejdsliv, 9. årg., nr. 3. s.60-71.

**Brinkmann**, S. (2014). *Doing without data*. Qualitative Inquiry, 20(6), 720-725.  
10.1177/1077800414530254

**Brinkmann**, S. & Tanggaard, L.,(2015) *Kvalitative metoder - En grundbog. 2.udgave*. København. Hans Reitzels Forlag

**Brinkmann**, S. & Kvale, S., (2009). *Interview – introduktion til et håndværk*. (2. udg.). København: Hans Reitzels Forlag.

**Burr**, V., (1998). *Realism, relativism, social constructionism and discourse*. I I. Parker (ed.) *Social Constructionism, Discourse and Realism*. London: Sage. S. 13-25.

**Christensen**, P. H., (2004). *Vidensdeling - perspektiver, problemer og praksis*. København: Handelshøjskolens forlag.

**Christensen**, P. H., (2009). *Rumforskning - fysiske omgivelser i ledelse og organisering af arbejde*. København: Jurist- og Økonomiforbundets Forlag.

**Christensen**, P. H., (2010). *Mere videndeling*. København: Hans Reitzel.

**Craig**, R. T. (1999). Communication Theory as a Field. *Communication Theory*, 9: 119–161. doi: 10.1111/j.1468-2885.1999.tb00355.x

**Esmark**, A., Laustsen, C.B. & Andersen, N.Å., (2005): *Socialkonstruktivistiske analysestrategier - en introduktion*. Roskilde. Roskilde Universitetsforlag.

**Halkier**, B., (2009). *Fokusgrupper*. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.

**Hasse**, C., (2011). *Kulturanalyse i organisationer: Begreber, metoder og forbløffende læreprocesser*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

**Hatch**, M. J., (2006). *Organization Theory*. 2.udgave. New York. Oxford University Press.

**Hatch**, M. J. & Schultz M., (2001). *Bringing the corporation into corporate branding*. European Journal of Marketing, Vol. 37 Iss: 7/8. s. 1041-1064.

**Hatch**, M. J. Schultz, M., Olins, W., (2008). *Taking Brand Initiative : How Companies Can Align Strategy, Culture, and Identity Through Corporate Branding*. Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons

**Hatch**, M. J. & Schultz M., (2009). *Brug dit brand: Udtryk organisationens identitet igennem corporate branding*. København: Gyldendal.

**Järvinen**, M. & Mik-Meyer, N., (2005). *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv: Interview, observationer og dokumenter*. København: Hans Reitzels Forlag.

**Lave**, J., & Wenger, E., (2003). *Situeret Læring - og andre tekster*. København: Hans Reitzels Forlag.

**Nielsen**, M.F., *Under lup i offentligheden - introduktion til public relations.*, (2000): København. Samfundslitteratur

**Nonaka**, I. & Hirotaka T., (1995). *The Knowledge Creating-Company*. New York: Oxford University Press.

**Nonaka**, I., Toyamam, R. & Hirata, T., (2008). *Managing flow: A Process Theory of the Knowledge-based Firm*. New York: Palgrave Macmillan.

**Petersen**, H., (2002). *Strategisk kommunikation. Kvalitetsstyring og måling*. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.

**Phillips**, L. & Jørgensen, M. W., (2002). *Discourse Analysis as Theory and Method*. London: SAGE Publications.

**Waldstrøm**, C. & Lauring, J., (2006). *Sociale netværk som barrierer for vidensdeling*. Ledelse & Erhvervsøkonomi 1/2006 (s. 26-40)

**Wang**, S. & Noe, R. A., (2009). *Knowledge sharing: A review and directions for future research*. Human Resource Management Review. s.115-131.

**Wenger**, E., (1999). *Communities of Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.

**Wenger**, E., (2004). *Praksisfælleskaber - læring, mening og identitet*. København. Hans Reitzels Forlag

**Wong**, K.Y., Tan, L.P., Lee, Cheng Sheng & Wong, W.P., (2014): *Knowledge Management performance measurement: measures, approaches, trends and future directions*. Information Development. Sage.

**Yin**, R.K., (2009): *Qualitative Research - Design and Methods*. 4.udgave. Sage Publications

## Internetsider

<http://danmarkshistorien.dk/leksikon-og-kilder/vis/materiale/fra-andelsmejerier-til-arla-foods-1882-2012/> Sidst besøgt d. 29.06.15

<http://www.arla.com/da/om-arla/andelsselskab/> Sidst besøgt d. 29.06.15

<http://www.businessdictionary.com/definition/lean-manufacturing.html#ixzz3dDP5H5Bu>  
Sidst besøgt d. 29.06.15

[http://www.food-supply.dk/article/view/110727/arla\\_vil\\_fejre\\_succeserne\\_med\\_lean#.VYwXdfntmkq](http://www.food-supply.dk/article/view/110727/arla_vil_fejre_succeserne_med_lean#.VYwXdfntmkq)  
Sidst besøgt d. 29.06.15

<http://kunde-co.com/cases/closer-to-nature%E2%84%A2.aspx>  
Sidst besøgt d. 29.06.15

<http://www.businessdictionary.com/definition/key-performance-indicators-KPI.html#ixzz3dDRofYhV>  
Sidst besøgt d. 29.06.15