

# Organisationskultur i Forandring

## - Aktionsforskning på et dansk svineslagteri

**Kandidatspeciale, Teknoantropologi**

Peter Bruus (Studienr. 20113430)



Aalborg Universitet  
København

## ABSTRACT

In this thesis I show how cultural changes in a Danish slaughterhouse leads to an informal Community of Practice. The employees act independently, flexible and dynamic in accordance with the technological challenges they face to insure an effective production. Because of these actions, the employee's challenge the formal tayloristic structures in which the managers seek greater control. The thesis is based on Action-research in which the Sensemaking Model is utilized based on Karl E. Weick's theory of sensemaking and Chris Argyris's theory of organizational traps. In collaboration with Danish Meat Research Institute three workshops involving interdisciplinary workgroups were held and the results are evaluated as to whether this method can be used as consulting service.

Titel:	Organisationskultur i forandring - Aktionsforskning på et dansk svineslagteri
Uddannelse:	Teknoantropologi
Semester:	Kandidatspeciale
Projektperiode:	Forår 2016
ECTS:	30
Vejleder:	Tom Børsen
Sted:	Aalborg Universitet, København
Antal sider:	38 (57 normalsider)
Bilag:	2
UUID:	cb4a6bd7-7a61-4b93-8cd3-3f35aa2f9d2b

---

Navn: Peter Bruus

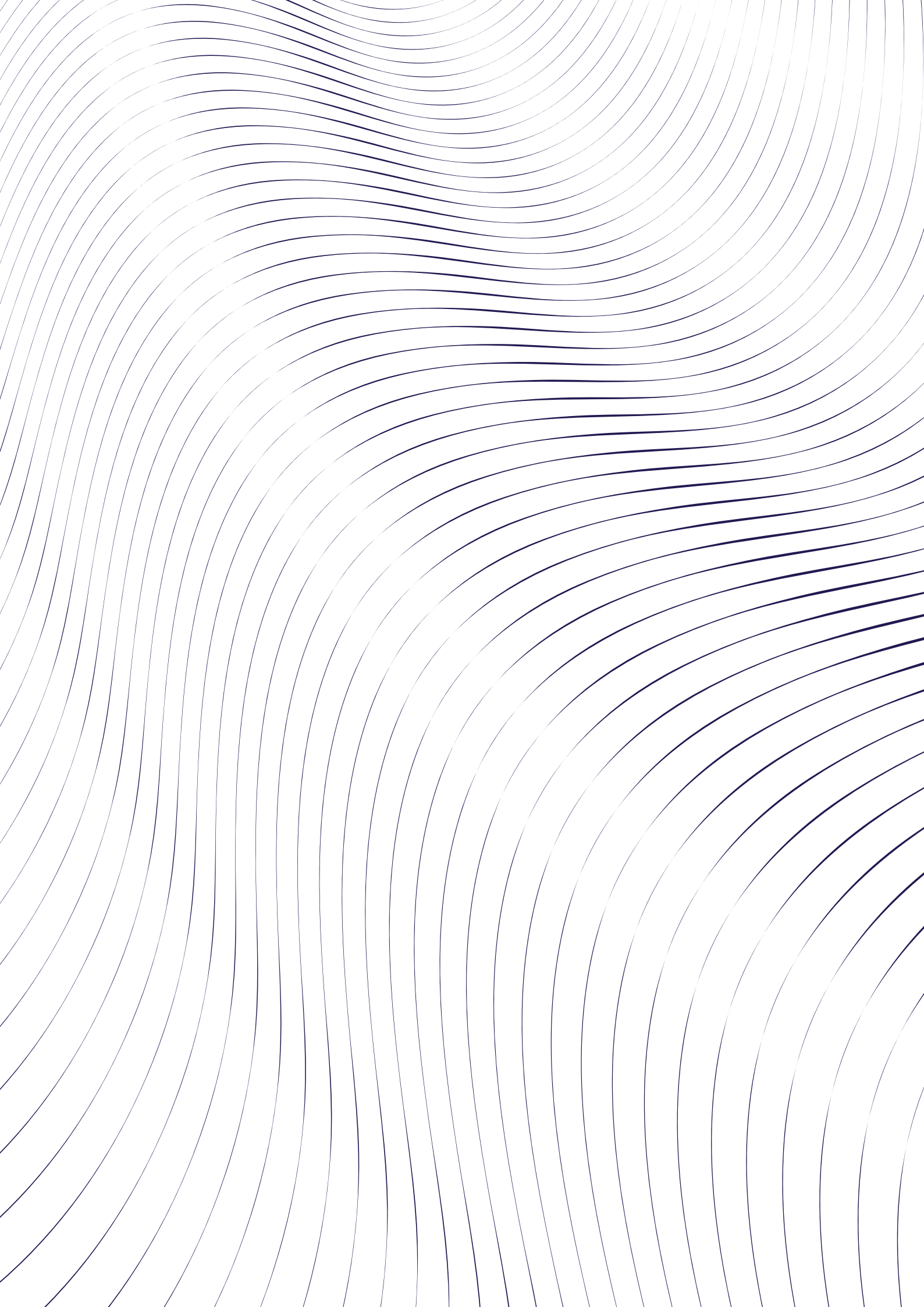
Studie nr: 20113430

Ved at underskrive denne side bekræfter hvert enkelt gruppemedlem, at alle har deltaget ligeligt i projektarbejdet, og at alle er kollektivt ansvarlige for rapportens indhold. Endvidere hæfter alle gruppemedlemmer for at plagiering ikke forefindes i rapporten. Kvittering for upload af projekt på projekter.aau.dk skal fremvises ved aflevering.

## *Tak*

Til at muliggøre dette speciale vil jeg gerne takke Danish Meat Research Institute for at give mig fri adgang til medarbejdere og personale på et dansk slagteri. Over 30 personer har bidraget igennem interviews, workshops og møder. En særlig tak skal lyde til mine kollegaer Kim Schøtt Olsen og Ole Vestergaard, der gennem hele perioden har fungeret som sparringspartnere og har bidraget med stor brancheindsigt. En særlig tak skal også lyde til min vejleder Tom Børsen der har støttet specialets udvikling med god feedback.

- Peter Bruus



# INDHOLDSFORTEGNELSE

1.0	Introduktion til en slagterikultur.....	s. 1
1.1	Teknologisk parathed.....	s. 2
1.2	Fagforeninger og overenskomster.....	s. 3
1.3	Udvikling og optimering .....	s. 4
2.0	Specialets formål.....	s. 6
2.1	Problemformulering.....	s. 7
2.2	Afgrænsning.....	s. 8
3.0	Teori og metode.....	s. 9
3.1	Meningsskabelse .....	s. 9
3.2	Kritik af meningsskabelse.....	s. 10
3.3	The Action Sensemaking Model.....	s. 11
3.4	Organisatoriske fælder.....	s. 13
3.5	Videnskabsteoretisk overvejelser.....	s. 14
3.6	Teoretisk refleksion.....	s. 15
3.7	Fortællerteknik.....	s. 16
3.8	Planlægning og rammer.....	s. 16
4.0	Afholdelse af 1. workshop.....	s. 18
4.1	Ledetråde fra hold 1.....	s. 18
4.2	Ledetråde fra hold 2.....	s. 20
4.3	Opfølgning.....	s. 22
5.0	Afholdelse af 2. workshop.....	s. 23
5.1	Nye meninger og forståelser.....	s. 26
5.2	Forberedelse inden afsluttende workshop.....	s. 28
6.0	Afholdelse af 3. workshop.....	s. 30
6.1	Designet af akuttelefonen.....	s. 32
6.2	Fastholdelse af nye meninger og forståelser.....	s. 32
7.0	Konkrete resultater.....	s. 33
7.1	Refleksion over processen.....	s. 34
7.2	Pragmatisk beslutningsproces i en tayloristisk virksomhed.....	s. 36
7.3	Kulturforandring igennem Communities of Practice.....	s. 37
8.0	Konklusion.....	s. 38
9.0	Litteraturliste.....	s. 40
	Bilag 1 - Systematisk litteratursøgning.....	s. 44
	Bilag 2 - Beskrivelse af designspil til workshop 3.....	s. 48



# 1.0 INTRODUKTION TIL EN SLAGTERIKULTUR

*“Kan du møde til tiden og passe dit arbejde uden at forholde dig til noget? – og i øvrigt aldrig være syg. Så kan du blive ansat som slagter.”*

Så kontant er meldingen fra seniorkonsulent ved Danish Meat Research Institute Ole Vestergaard, da jeg spørger ham om, hvad det kræver at være medarbejder på et slagteri. Han mener, at håndværket som svineslagter gradvist er udvandet og fagligheden er standardiseret i en automatiseret masseproduktion. Ole er uddannet slagter og stod for 33 år siden i lære på FSA slagteriet i Ringsted (i dag Danish Crown). Men tanken om at der dag efter dag kom 300 forender, som han skulle skære på præcis samme måde, demotiverede ham og fik ham til at søge væk. Det blev sidenhen til en cand.merc uddannelse og en master i projektledelse med årgangens højeste gennemsnit. Men slagteribranchen har han aldrig sluppet. Både den danske slagteriskole og Danish Crowns hovedkontor i Randers har haft Ole på lønningslisten. I dag sidder han så på et kontor i Høje Taastrup ved Danish Meat Research Institute (fremover DMRI), der er en underafdeling af Teknologisk Institut. Her arbejder han med automatisering af svineslagterier.

På kontoret over for Ole sidder Kim Schøtt Olsen. Han har også betegnelsen seniorkonsulent og har hele sit liv arbejdet med industrimaskiner i fødevarerbranchen. Blandt andre ved SFK LEBLANC, der er en af verdens største leverandører af industrimaskiner og teknologi til fødevarerbranchen.

Jeg møder første gang Ole og Kim, da jeg i januar 2015 tager et studiejob på DMRI. I min uddannelse som teknoantropolog har jeg skrevet projekter om økologioplægning af storkøkkener, MRSA i svineindustrien, holdbarhedsmærkning af fødevarer og genmodificerede organismer i landbruget, men

har ellers ikke haft viden eller tilknytning til den danske svinesektor. Ole, Kim og Jeg bliver alle tilknyttet et udviklingsprojekt med resultatkontrakten *”Produktionsteknologi til fødevarer”* med støtte af Styrelsen for Forskning og Innovation. Formålet er at undersøge samarbejdet mellem mennesker og maskiner i produktionsvirksomheder. Slagteriet Tican ved Thisted i Nordjylland bliver case for projektet, og en af tilgangene bliver aktionsforskning. I den danske slagteribranche er der opbygget en af verdens mest effektive produktioner hvor kvalitet, ensartethed, leverancesikkerhed, fødevarerikkerhed og pris nøje er tilpasset et stort internationalt marked (Strandskov, 2011). I det følgende år laver vi feltarbejde, interviews, workshops og konferencer. Det ender ud med rapporter om brugerdrevet design, teknologiparathed og en ny konsulentydelse, som vi kalder »Co-Tech Boost«. Aktionsforsker Jamie Wallace fra Danmarks Pædagogiske Universitet følger projektet og har med afsæt i resultatkontrakten publiceret en videnskabelig artikel om samarbejdet mellem arbejdsgrupper i den danske slagteribranche (Wallace, u.u.). Wallace har fokus på design. Han startede i 2014 en række møder på slagteriet Tican, hvor tværfaglige arbejdsgrupper skulle finde fælles løsninger på de udfordringer de mødte. Efter ganske få møder begynde de tværfaglige teams at diskutere problemstillinger, der lå uden for den daglige drift. Komplekse organisatoriske sammenhænge blev analyseret ud fra de enkelte medarbejders refleksioner omkring deres arbejde. Nye ideer kom frem og blev sat i værk (Wallace, u.u.). Wallace distancerede mellem hverdagsproblemer og fremmede problemer, set i forhold til medarbejdernes erfaring med teknologien. En vigtig pointe er, at hverdagsproblemerne behandles i samarbejde mellem håndværkerne og slagterne, mens det kræver en socio-teknisk tilgang at løse fremmede problemer.

Aktionsforskeren Wallace viste, at tværfaglig kommunikation og interaktion på produktionsvirksomheder muliggjorde innovation og et bedre arbejdsmiljø. Mellem operatører og teknisk personale er der et organisatorisk og fagligt skel, der fastlåser problemstillinger i den organisatoriske struktur. Med en pragmatiske tilgang er den tværfaglige gruppe i stand til at behandle de teknologiske problemstillinger og forhandle en fælles løsning, baseret på deres egne erfaringer og refleksioner (Wallace, u.u).

Kim Jensen var med som deltager i aktionsforskningen og arbejdede som elektriker på Tican. I et interview jeg havde arrangeret, fortæller han, at han, efter de møder, som vi holdt, oplever en bedre dialog med lederne. *”Nu er det som om, at vi er et team sammen med dem”*. Også samarbejdet med slagterne er forbedret. *”Jeg er begyndt at tænke over, hvordan jeg kan inddrage slagteren, der står derude i produktionen. Hvis han nu ved noget – og det gør han tit”*.

## 1.1 TEKNOLOGISK PARATHED

DMRI og slagterierne i Danmark har en lang tradition for at arbejde tæt sammen omkring udviklingsprojekter, der skaber mere automatiserede slagteprocesser. Her er overordnet tre argumenter. For det første giver automatisering muligheden for højere hygiejnekontrol og fødevarer sikkerhed. For det andet aflaster det hårdt ensidigt repetitivt arbejde uden særligt indhold og skaber en arbejdsplads, hvor planlægning og styring af de nye maskiner bliver kernekompetencer. For det tredje giver det en økonomisk gevinst for slagteriet (Lars Hinrichsen, 2009).

Strategien mod en mere automatiseret arbejdsproces giver anledning til revurdering af, hvordan organisationskulturen på de danske slagterier understøtter udviklingen af teknologi.

*”Det er typisk i samspillet mellem mennesker og teknologi, som gør forskellen mellem suc-*

*ces og fiasko. Det kan ende med, at indførselen af den nye teknologi ikke kan ses på den økonomiske bundlinje. Men hvis man husker at inddrage de menneskelige faktorer, allerede i planlægningsfasen og tager den med under implementeringen, kan man undgå mange af faldgruberne”* siger sektionsleder Kim Schøtt Olsen.

Denne tilgang til teknologiimplementering er blevet tydeliggjort gennem resultatkontrakten og projektet i Tican. Her udviklede vi i arbejdsgruppen en teknologisk stepmodel, der kunne bruges i kommercielle sammenhænge til at vurdere virksomhedens teknologiparathed og kapacitetsudnyttelse ved at undersøge den organisatoriske kontekst gennem kvalitative metoder (Bruus & Bundgaard, 2015).

Slagteribranchen har mange forskningsområder tilknyttet, og selvom direktøren for DMRI selv mener, at de er *”verdens største og internationalt førende videncentre indenfor forskning og innovation i animalske fødevarer”* (Hinrichsen L. L., 2015), vælger jeg at lave en struktureret litteratursøgning for at granske, hvad der gennem tiden er publiceret af videnskabelige artikler på området (Bilag 1).

Historisk set har slagteribranchen på et strategisk niveau udvist stor forandringsparathed, når det gælder effektivisering af slagteprocessen. På under 50 år er 77 lokale slagterier blevet til 7 kæmpe fabrikker, hvor 90% i dag er en del af Danish Crown A/S, der ejes af andelsbønderne (Tüchsen, 2014).

FAKTA OM DANSKE SVINESLAGTERIER REGNSKABSÅRET 2013/2014		
	DANISH CROWN	TICAN
NETTOOMSÆTNING	CA. 60 MIA. KR.	CA. 5 MIA. KR.
SLAGTEDE SVIN	22 MIO.	2 MIO.
MEDARBEJDERE	CA. 23.000	CA. 3.000
ANDELSHAVERE	CA. 8.000	277

De få fabrikker er et resultat af mange fusioner og opkøb. Det er karakteristisk for langt de fleste sammenlægninger, at det har været en nødvendighed for at konkurrere med andre slagterier snarere end



en fremsynet forretningsstrategi. Stordriftsfordele sikrede størst afkast til andelshaverne, og slagtingen blev flyttet fra de mindre slagterier til de større, hvilket resulterede i mindre enhedsomkostninger (Strandskov, 2011). Mellem lokale slagterier har der gennem tiderne været en rivaliserende adfærd med fokus på, hvilken pris og vilkår slagterierne kunne tilbyde landmændene og kunderne. Andelsslagterierne har været et samlingspunkt for lokalområderne, der forbandt gårdejerne som producerede svinene til bysamfundet, hvor dyrene blev slagtet. Ved sammenlægninger frygtede mindre gårdejere at miste lokal indflydelse, men samtidig var store gårdejere interesserede i stordriftsfordelene og konkurrencedygtig efterbetaling. Lokalpatriotiske forhold har derfor givet anledning til diskussioner omkring sammenlægninger med andre slagterier (Strandskov, 2011).

## 1.2 FAGFORENINGER OG OVERENSKOMSTER

Inden for slagteindustrien er der overordnet tilknyttet to forskningsområder. Det ene felt arbejder med højt specialiserede animalske produkt. Det omfatter hygiejne, produktudvikling, fødevarerikkerhed, fødevarer sundhed, avl på produktionsdyr, holdbarhed, køling og emballage. Det andet forskningsområde har fokus på lægevidenskab hvor arbejdsulykker, lungesygdomme, hørenedsættelser og gift bliver sat i forbindelse med arbejdet på svineslagterier. Begge felter vil ikke blive inddraget i dette litteraturstudie.

Det er stort set ikke skrevet internationale samfundsvidenskabelige forskningsartikler om danske svineslagterier til trods for, at Danmark i mange år har været forgangsløst på området. På dansk er der udgivet forskellige værker, der beskriver branchen som helhed. Her kan yderligere laves en opdeling mellem værker og artikler med fokus på slagterifusioner og strukturobygning af de store koncerner (Tüchsen, 2014) (Strandskov, 2011) (Wever, Wognum, Trienekens, & Omta, 2010) og analyser med

fokus på arbejdsmiljø og overenskomster (Frost & Andersen, 1999) (Hasle & Møller, 2007) (Hasle & Møller, 2005). Nyere studier undersøger sammenhængen mellem koncerndannelsen og arbejdsmiljøet (Refslund, 2013).

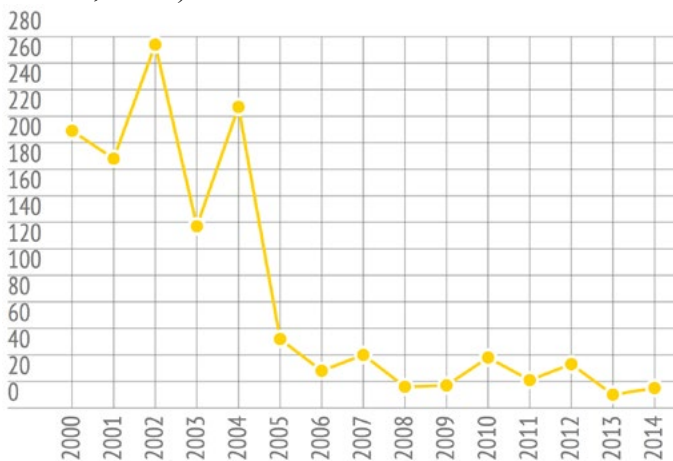
Bjerke Refslund undersøgte i 2013, hvordan udflytning af danske slagteriarbejdspladser skaber et pres på det danske arbejdsmarked og forskyder magtbalancen mellem arbejdsgiver og arbejdstager.

*“Arbejdsmarkedets parters magt i IR-systemet (Industrial Relations) kan siges at afspejle troværdigheden af alternativer fx relokalisering af produktionen eller strejker, og her har Danish Crowns brug af udflytning svækket strejkebåndet og dermed påvirket forhandlingsstyrken”* (Refslund 2013:55).

Refslund vurderer i øvrigt, at en lønreduktion mod sikring og fastholdelse af arbejdspladser i Danmark ikke virker sandyndeligt. Senere i år 2013 ville Danish Crown sammen med slagteriforbundet NNF skabe en medarbejderinvesteringsfond finansieret af medarbejdernes egen løn, således at de danske slagterier fastholder danske medarbejdere. Forslaget bliver afvist af NNFs medlemmer, og fonden bliver droppet. To studerende fra Roskilde Universitet undersøgte i 2014, hvorfor medarbejderne i slagteribranchen stemte mod forslaget (Kristiansen & Weber, 2014). Her peger de på, at der er ambivalente forhold i forslaget. På den ene side er der stor begejstring for medarbejderudvikling og fastholdelse, men de interviewede medarbejdere troede ikke på, at initiativet ville sikre, at deres arbejdsplads blev i Danmark. De bruger udtrykket *“pistolpolitik”* (revolverpolitik), omkring Danish Crowns håndtering af sagen, og peger på at NNFs medlemmer hverken havde tiden til at sætte sig ind i forslaget, mulighed for oplysninger og viden om forslaget og indflydelse på udformningen. Dermed blev et afslag til forslaget også et politisk forsvar mod den måde forslaget var fremlagt (Kristiansen & Weber, 2014). I konklusionen skriver de:

”Vi mener i dette projekt at have vist, at slagteriarbejderne kan bidrage som aktive medspillere til forandringer i arbejdslivet, hvis man tager højde for deres ressourcer og forudsætninger. Følgelig må man i udviklingsinitiativer som det stillede forslag inddrage både arbejdets objektive karakter, forholdet mellem arbejdsgiver og lønmodtager, arbejderens livssammenhæng, selve forandringsprocessens udformning og ikke mindst den bredere samfundsmæssige sammenhæng – uanset om disse initiativer tager form af en fortsat jagt på profit eller er et forsøg på en demokratisering af arbejdslivet (Kristiansen & Weber, 2014, s. 82).

Denne vurdering har store fællestræk med den værdipolitik, som Danish Crown igangsatte for at løse op på de mange strejker, som de oplevede op gennem 1990’erne. Tillidsrepræsentanter på alle fabrikker og forhandlingsmøder mellem fagforeningen og fabriksledelserne fører, ifølge Peter Hasle og Niels Møller, til en arbejdskultur, hvor tillid og respekt udvikler en fælles social kapital (Hasle & Møller, 2007).



FIGUR 1: STREJKEDAGE I DEN DANSKE FØDEVAREINDUSTRI (HOVGAARD, 2015)

Også sygefraværet faldt i denne periode. Det er dog ikke entydigt, hvor vidt udviklingen skyldes den nye værdipolitik i Danish Crown, eller om det var truslen om udflytninger eller nedlæggelser af arbejdspladser, der har minimeret strejkerne. I et upubliceret studie af Birgitte Gorm Hansen

fra 2005, siger en slagterimedarbejder fra Danish Crown:

”HR afdelingen bliver ved med at sige, at det er deres værdibaserede ledelsesprogram, der er skyld i, at folk ikke strejker så meget mere, men jeg tror snarere, at det er truslen om lukning af slagteriet, der hænger over folks hoveder”.

Christian Helms Jørgensen har i sin Ph.d. afhandling fra 1999 undersøgt arbejds- og uddannelseskulturen på slagterier. Her påpeger han, at der i meget ringe grad er mulighed for at opbygge en fælles virksomhedskultur på slagterier.

”Social integration forudsætter social – især sproglig – interaktion, men den tayloristiske produktionsform tilbyder stort set ingen rum for dialog mellem ledere og arbejdere” (Jørgensen, 1999, s. 202).

### 1.3 UDVIKLING OG OPTIMERING

Strejkekulturen indikerer et klassisk tayloristisk produktionssystem, hvor arbejdstager og arbejdsgiver har modstridende interesser. At omgå den tayloristiske rationaliseringsstrategi har været forsøgt flere gange (Jørgensen, 1999). Her spiller flere interesser ind. Først er ejerforholdet af Danish Crown en barriere for langsigtede investeringer, fordi slagteriets overskud hvert år uddeles til andelshaverne (Jørgensen, 1999, s. 194). Udviklingsprojekter er ofte finansieret af svine-afgift-fonden (SAF), der gennem årene har resulteret i en delvist automatiseret slagteproces. Et alternativ til at automatisere slagteriprocessen kunne være at opkvalificere medarbejdere og give arbejdet højere fagligt indhold. Alternativet kan være, at man skifter til en dyrere og mere håndværkspræget og fleksibel produktionsform. Det strider mod grundprincipperne i den tayloristiske tankegang med fokus på at reducere enhedsomkostningerne, hvilket aldrig er blevet afprøvet i stor skala på et slagteri (Jørgensen, 1999). Frederick Winslow Taylor skrev i 1916 *The Principles of Scientific Management*. Her beskriver han

teamwork som et af de fire principper, der ligger til grund for en effektiv produktionsvirksomhed. Medarbejderne skal arbejde i grupper, hvor de hver i sær varetager en lille opgave og tilsammen skaber hele produktet. De skal alle aflønnes af den samlede produktion i teamet, hvilket vil skabe en intern balance, hvor medarbejderne på demokratisk vis deler arbejdet ligeligt for at skabe størst muligt effektivitet (Taylor, 2011, s. 71). Taylor skriver også, at denne tilgang kan kritiseres for at lave dygtige håndværkere til billige maskiner, men han forsvarer sig med, at systemet ikke er definitivt, og at medarbejderne stadig har mulighed for at forbedre deres arbejdssituation og specialisere sig. Jørgensen problematiserer denne antagelse og siger:

*”[slagteri] branchens teknisk-økonomiske udviklingsbane kan beskrives som en fastlåst taylorisme, hvor grænsen for yderligere produktivitetssøgninger ad den traditionelle vej sandsynligvis er nået, men hvor de udviklingsveje, som andre tayloristiske industrier har fulgt (automatisering, udflytning, differentiering), hidtil har været blokeret” (Jørgensen, 1999, s. 194).*

Denne antagelse om ”at grænsen er nået” eksisterer stadig i 2016, og der er ingen tegn på, at de danske slagterier i dag er mere effektive end i 1999, men det har ikke været muligt at finde dokumentation på dette, fordi oplysninger om slagteomkostninger er et konkurrenceparameter som hemmeligholdes. Men jeg har af adskillige kolleger på DMRI fået det bekræftet. Hvad der til gengæld er offentligt tilgængeligt er, at man siden 1999 har flyttet dele af den mandskabstunge produktion til Tyskland og Østeuropa og beholdt andre dele i Danmark, som enten kunne automatiseres, ikke kunne flyttes af dyrevældfærdsmæssige årsager eller fordi dansk produceret kød sælges som et varemærke. Det har resulteret i, at der bliver slagtet omtrent lige så mange svin i Danmark i 2010 som i 2000, men medarbejderantallet er faldet fra 13.500 til ca. 8.000 (Landbrug & Fødevarer, 2011).

Den danske slagterikultur er et produkt af et traditionsrigt slagterhåndværk og en moderne international koncern. Stordriftsfordele har gennem fusioner distanceret slagterierne. Medarbejderne har ikke længere tilknytning til lokalområdet eller de andelshavende landmænd. Det kulturanalytiske spørgsmål for slagteribranchen er nu, hvilke fælles værdier og normer der binder medarbejderne sammen i arbejdslivet. På et individuelt plan består arbejdet af hårdt ensidigt repetitivt arbejde uden særligt indhold, til gengæld bliver effektiviteten relativt højt aflønnet. Det har resulteret i et fysisk hårdt arbejdsmiljø med forholdsvis mange ledska-der, belastningsskader og arbejdsulykker. Slagterimedarbejdernes fagforening har førhen været meget magtfuld, men truslen om udflytning af arbejdspladser og automatisering af arbejdsprocesser har svækket medarbejdernes handlekraft, som tidligere har givet anledning til socialt sammenhold. Er den tayloristiske og kapitalistiske produktionsform blevet synonym for den danske slagterikultur, eller findes der andre facetter af slagteribranchens fællesskab, der med fordel vil kunne udvikle og styrke arbejdspladsen?

## 2.0 SPECIALETS FORMÅL

Muligheden for at øge kapacitetsudnyttelsen ved at fokusere på samspillet mellem mennesker og maskiner førte til, at DMRI i oktober 2015 modtager en konsulentopgave fra et dansk slagteri. Slagteriet havde det seneste år været igennem store forandringer, hvor to ud af fire slagtekæder var lukket og 280 medarbejdere var afskediget. På slagtegangen blev medarbejdere flyttet mellem afdelinger, arbejdsstillinger blev nedlagt og oprettet med nye funktioner. Fabrikschefen, driftslederen og den teknisk chef var relativt nye i deres stillinger og havde til opgave at få slagteriet op at køre med den nye konstellation.

Slagterier bliver vurderet i forhold til interne økonomiske nøgletal og nogle bestemte måleparametre. Et af de mest tilgængelige er akkorddækningen, der er afledt af aflønningsformen på slagterierne. Alle slagtere på slagtegangen har en grundløn. Ud over grundlønnen bliver de betalt for hver gris de slagter. Alle operationer i slagteprocessen udlægges i en samlet akkord for hele slagtelinjen. Akkorddækningen er dermed et mål for, hvor mange grise der er slagtet i forhold til det normerede. På slagteriet er der på baggrund af en norm, udarbejdet af arbejdsstudieafdelingen, en fastsat akkord således, at hver linje slagter 425 grise i timen, 8 timer i træk. Det giver i alt 3.400 grise. Sker der et stop eller et nedbrud, så der kun bliver slagtet 3.140 grise, så har man mistet 260 grise. Dermed bliver akkorddækningen på 92,4% (3.140/3.400).

Da DMRI modtager opgaven fra slagteriet, har de på slagtegangen en akkorddækning på 80-85%. På Kim og Oles kontor bliver der lavet et hurtigt estimat af, hvilke økonomiske konsekvenser det har for slagteriet, at de ikke slagter det normerede. Tabet i intern omsætning på slagtegangen beregnes til ca. 10.000 kr. pr. procentpoint hver dag. Estimatet er baseret på tidligere erfaringer, men er ikke dokumenteret eller verificeret på slagteriet.

En lav akkorddækning skyldes ofte en kombination af mange parametre. Kim, Ole og jeg beslutter derfor, i samarbejde med fabriksledelsen, at bruge en socio-teknisk tilgang, hvor vi belyser og arbejder med teknologi på tværs af organisatorisk kompleksitet i samspil med menneskelig ageren.

Socio-teknisk tilgang er oprindeligt en designtilgang, der opstod som en reaktion på industrialiseringen og umenneskeliggørelsen af arbejdsopgaver. Især IT-virksomheder med en stor teknologisk kompleksitet ændrede fokus fra produkt til proces, hvor udviklingen kom gennem fokus på kvalitative organisationsstudier frem for kvantitative data, hvilket også har medført større brugervenlighed for teknologiske løsninger (Scacchi, 2004). I dag er socio-tekniske relationer en central del af studier inden for Science and Technology Studies, Implementation Studies, Organizational Studies og inden for Teknoantropologi, hvor jeg vil anvende en netværksorienteret socio-tekniske tilgang, som jeg ekspliciterer i teoriafsnittet ved at opstille fire præmisser for specialet.

Projektet på slagteriet deles op i to faser. I første fase laver jeg en analyse med stepmodellen. Det er en teknoantropologisk analyse, hvor jeg udfører 30 interviews og meningskondensere centrale pointer, der sammenfattes i kategorierne fra Den Teknologiske Stepmodel. Processen er beskrevet i virksomhedsrapporten fra mit praktikophold (Bruus, 2015). I anden fase arbejder vi med de udviklingspotentialer, vi finder i første fase. Her er mange udfordringer på slagtegangen relateret til manglende motivation og samarbejde. Udfordringerne er svære at behandle i et tayloristisk produktionsparadigme, fordi sociale relationer mellem arbejdsgrupper normalt er standardiseret i en bureaukratisk proces.

Kulturelle udfordringer er svære at behandle gennem en konsulentopgave, hvor DMRI normalt bru-

ger eksperter som leverer universelle fakta omkring, hvordan tingene bør være. Konsulenterne har ofte lang anciennitet i slagteribranchen og stor ekspertise på området. De tjener penge på at videreformidle og genskabe slagtefaglig viden med økonomisk gevinst. Leverancen bliver ofte logisk modelbaseret viden, der tager udgangspunkt i konsulentens erfaringer og anciennitet. Det er effektivt ved tekniske problemer, men det er svært at løse socio-tekniske problemer, fordi viden i højere grad skal være erfarings- og praksisbaseret for at kunne bidrage inden for fagområdet (Collins & Evans, 2007).

Fordelen ved at konsulenterne leverer viden, der er logisk modelbaseret er, at DMRI kan redegøre for, hvilke konkrete leveringer konsulenten har lavet. Desværre erfarer jeg, når jeg snakker med mine kollegaer, at de ændringer som konsulenten sætter i gang har en begrænset effekt i virksomheden. Det vidner om, at der er en distancering mellem konsulenten og feltet vedkommende arbejder med.

En lignende distancering beskrev Kurt Lewin i 1950'erne i USA og England (Nielsen & Nielsen, 2010). Han rejste en kritik imod samfundsforskningen, som Lewin kritiserede for at være distanceret til samfundet og opbyggede en autoritær relation til forskningsfeltet. Han problematiserede, at innovation og planlægning var ekspertbaseret, og anvendelsen ikke fokuserede på de egentlige udfordringer med sociale problemer og ulighed. Lewin startede på den baggrund et ny forskningstilgang kaldet aktionsforskning, hvor praksisfeltet inddrages som aktiv del af vidensproduktionen.

Aktionsforskning tager ikke udgangspunkt i en ønsket forandring, selvom det ofte bliver resultatet. I stedet er fokus på at skabe forandring i samspil med aktørerne i en gruppe (community) (Reason & Bradbury, 2008). Helt generelt består aktionsforskning i at gentage en cyklus af aktion og refleksion med den gruppe, man vil undersøge. Dermed bliver praktisk forandring en eksperimentel måde at lave videnskab i kontrast til analytisk beskrivende viden (Nielsen K. A., 2013). Aktionerne tager oftest udgangspunkt i organisatoriske problemstillinger, der

er svære at behandle med viden fra normal forskning (Reason & Bradbury, 2008, s. 1).

## 2.1 PROBLEMFORMULERING

Med foregående redegørelse af slagterikulturen, teknologiudviklingen og virksomhedsorganisationen vil jeg anvender aktionsforskning som teoretisk tilgang til at udvikle en forståelse for forholdet mellem kulturforandring og konsulentydelse i den danske slagterikultur og samtidig afprøve en konsulenttilgang, der er kompetence- og praksisbaseret. Derfor vil jeg undersøge:

- **Hvordan jeg med aktionsforskning kan være med til at udvikle en konsulentydelse, der kan ændre arbejdskulturen på et dansk slagteri, være meningsgørende på tværs af forskellige fagligheder og skabe synlige forandringer for virksomheden?**

Jeg vil bruge aktionsforskning til at facilitere en forandringsproces på et dansk svineslagteri, hvor en tværfaglig arbejdsgruppe udvikler viden om produktionen og derpå igangsætter forandringer. Efterfølgende ønsker jeg at reflektere over aktionsforskningens resultater som grundlag for en konsulentydelse.

Jeg har valgt aktionsforskning ud fra, at der på slagtegangen i fase 1 viste sig en stor utilfredshed med, hvordan ledelsen styrede afdelingen og en irritation over, at maskinerne "ikke fungerede". Det gav anledning til stor frustration for især håndværkerne, der stod for service og vedligehold af maskinerne. Dette gjorde også forholdet til slagterimedarbejderne anspændt, da deres løn er direkte afhængig af, om maskinerne kører. Mange af håndværkerne havde været i virksomheden i under to år og havde ikke erfaring med alle typer nedbrud og stop. Derfor kunne reparationstiden ofte blive uhensigtsmæssig lang, før fejlfinding og reparation var udført. Jeg kom derfor med den antagelse, at organisationen manglede et forum, hvor det kunne italesættes, at teknologien for mange af medarbejderne ikke var velkendt og derfor skulle læres.

Tidligere havde der været håndværkere ansat med

lang anciennitet, der stod for vedligehold og drift, men som situationen var nu, gav det mange frustrationer i dagligdagen, fordi der skete mange utilsigtede hændelser, som der ikke blev reageret effektivt på. Jeg overvejede, hvad denne erkendelse ville få af betydning for aktionsforskningens udførelse, og om der kunne være medarbejdere der ville være uenige. Jeg spurgte derfor både elektrikere, smede, slagtere og ledere om de kunne genkende min antagelse, hvilket de kunne.

For projektet sidder en styregruppe bestående af min chef og tre fabriksledere. De skal løbende orienteres om forløbet og forventer, at der kommer konkrete tiltag efter hver aktion. De har også besluttet, at vi skal have fokus på opstarten om morgenen på slagtegangen, samt hvordan overleveringen fra daghold til aftenhold og tilbage igen skal håndteres. Det er en normal konsulentopgave for DMRI, men det tvinger mig til at have konkrete ideer, der skal sættes i gang og afprøve. Jeg vurderer ikke, at det bliver en begrænsning for de teoretiske refleksioner eller konkrete forandringer, som er mit mål med aktionsforskningen.

Jeg får løn for de timer, jeg bruger på slagteriet og på den efterfølgende afrapportering til DMRI, men arbejdstiden på dette speciale er ulønnet. For mig ligger der ikke politisk eller økonomisk interesse i at frembringe et bestemt synspunkt i mine refleksioner. Men i selve udførelsen er der stort fokus fra styregruppen på at skabe dokumenterbare resultater, hvilket får betydning for udførelsen af aktionsforskningen.

## 2.2 AFGRÆNSNING

Jeg vil i dette projekt ikke komme ind på psykiske eller individuelle refleksioner for deltagerne, men behandle aktionerne som en helhed og have fokus på relationerne mellem deltagerne og de teknologier, de anvender. Jeg vil heller ikke behandle, hvordan andre projekter fra DMRI på slagteriet kan have indflydelse på dette projekt.

Som nævnt i de indledende afsnit vil jeg ikke inddrage fødevarerforskning eller lægefaglig forskning i dette speciale, men fokusere på kulturforståelse på baggrund af mine valgte teorier. Jeg skriver specialet på dansk, da alle deltagere taler dansk og DMRI bruger dansk som kommunikationssprog.

## 3.0 TEORI OG METODE

Processen hvor jeg skal undersøge og udvælge, hvilke teoretiske positioner jeg skal bygge aktionsforskningen op omkring, starter med at forstå den organisatoriske udfordring i forhold til teknologien. Marcy Tyre og Oscar Hauptman introducerer i 1992 begrebet Teknologisk Komplexitet (Tyre & Hauptman, 1992). Her argumenterer de for, at teknologi er relativ i forhold til tidligere oplevelser og erfaringer. Komplexitet skal derfor vurderes i forhold til personlige kompetencer og organisatoriske forhold. Det forhold at maskinerne på slagtegangen var relativt ukendte for mange af håndværkerne gør derfor, at der for medarbejderne kan drages paralleller til indførsel af ny teknologi. I mine forberedelser til aktionsforskningen leder jeg derfor efter en metode, hvorpå jeg kan drive en forandringsproces for teknologianvendelse og samtidig skabe en fælles tværfaglig bevidsthed omkring situationen på slagtegangen.

### 3.1 MENINGSSKABELSE

Her har jeg valgt at afprøve The Action Sense-making Model udviklet af Chris Dymek (Dymek, 2008). Modellen bruger aktionsforskning til implementering og videreudvikling af IT systemer i en organisation. Jeg vil anvende modellen metodisk til min aktionsforskning. Fremgangen bliver beskrevet i næste afsnit. Dymeks aktionsforskningsmodel er baseret på Karl E. Weicks teori om meningskabelse (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005), der ofte er anvendt til at forklare komplicerede sociale konstruktioner. Meningskabelsen bygger på en social relation mellem medarbejderne, der i fællesskab kan opnå nye erkendelser. Selv skriver Weick, at meningskabelse skal forstås *"...from retrospect, connections with past experience, and dialogue among people who act on behalf of larger social units"* (Weick, 1995, s. 413). Weick afviser at lave en definition af meningskabelse, da det vil undergrave betydningen af begrebet. Han bruger i stedet eksemplificeringer til at præsentere dynamikken, og lader læseren selv skabe mening med begrebet (Hammer & Høpner, 2015, s. 27). Jeg supplerer i dette teoriafsnit derfor Weicks artikel med sekundær litteratur, der har analyseret og sammen-

fattet hans værker til at præsentere en generaliseret form for meningskabelse. Til selve analysen af meningskabelse i en organisation bruger jeg Weicks egen tekst (Weick, 1995) og anvender hans tilgang til at beskrive fænomener. Sverri Hammer og James Høpner har skrevet bogen *Meningskabelse, organisering og ledelse - en introduktion til Weicks univers*. Her præsenterer og uddyber de syv af Weicks anbefalinger til, hvordan man kan lede meningskabelse (Hammer & Høpner, 2015, s. 139-149):

1. **"Talk the walk"**. Man skal praktisere de meninger som skabes for at se, om der er sammenhæng mellem individets oplevelse, og den mening man socialt har konstrueret. Et kendt citat er: "Hvordan kan jeg vide, hvad jeg tænker, før jeg ser, hvad jeg siger" (Hammer & Høpner, 2015, s. citeret fra Weick 1979:133)
2. **Møder giver mening**. Diskuter uoverensstemmelser så det bliver klart, hvad der er uenighed om.
3. **Enhver leder er en forfatter**. De ord du bruger har stor betydning for, hvad andre opfatter.
4. **Brug udsagnsord i stedet for navneord**. Det giver en mere præcis beskrivelse og afspejler kompleksiteten, i det man beskriver.
5. **Enhver leder er en historiker**. Gør det gennemsigtigt hvilke erfaringer fra fortiden får dig til at handle, som du gør.
6. **Opmuntre til fælles erfaringsdannelse**. Ved at dele oplevelser opbygges en fælles kultur.
7. **Forventninger er virkelige**. Hvis meningskabelse skal være anvendeligt, må forventningerne til fremtiden ikke være selvpfyldende profetier. De skal være nuancerede og værdibaserede, så man kan handle efter dem i uforudsigelige situationer.

Organisering er at skabe orden generelt. Meningsdannelse er at organisere mening og skabe en fælles forståelse ud fra den hverdag, som vi hver især

oplever (Hammer & Høpner, 2015, s. 28). Men orden skal ikke forstås som systemer og kontrol, men som fællesskaber i en organisk organisation, der deler fælles normer i en arbejdskultur (Alversson, 2013, s. 8). Når slagterimedarbejderne oplever, at maskinerne ikke kører, som de skal, sætter de den erfaring sammen med de øvrige oplevelser, de har på slagteriet, fx det forhold at slagteriet under et år tidligere har afskediget mange medarbejdere.

Det er almen kendt i branchen, at slagterier lukker, hvis de ikke kan konkurrere på efterbetalingen og slagte det normerede antal grise. De bliver målt på økonomiske nøgletal i forhold til andre slagterier. I perioden fra januar 2016 til april 2016 ligger slagteriet jeg undersøger, meget dårligt i forhold til de økonomiske nøgletal. Det er offentliggjort i slagteriets kantiner, så alle medarbejdere er bevidste om, hvor økonomisk effektive de er. Når man som slagterimedarbejder tilmed oplever, at maskinerne giver problemer, og at det tekniske personale ikke formår at reparere det hurtigt og effektivt, så er der opstået en forståelse på slagteriet om, at *"det her går ikke"*, *"vi lukker lige om lidt"* og *"jeg gør, hvad jeg kan, men alle andre er ligeglade"*. Den manglende motivation er selvforstærkende, og vores opgave bliver at koordinere oplevelserne fra de forskellige faggrupper, så medarbejderne kan handle ud fra en fælles meningskabelse. Til at skabe mening giver Weick syv råd til elementer der er vigtige (Weick, 1995):

1. Meningskabelse starter med at lægge mærke til noget (Noticing) og fokusere isoleret på det (Bracketing).
2. Meningskabelse handler om ledetråde (Labeling), kategorisering og organisering for at skabe system i erfaringer.
3. Meningskabelse er retrospektivt for at sikre evidens til fortolkning.
4. Meningskabelse handler om formodninger (Presumption) og at skabe forbindelser mellem det abstrakte og konkrete.
5. Meningskabelse er et socialt fænomen og skabes i relation til andre mennesker og maskiner.

6. Meningskabelse handler om at skabe handling ud fra plausibilitet.

7. Meningskabelse handler om at organisere gennem kommunikation og bruge andres meningskabelse til at udvikle sin egen meningskabelse.

Effekten af meningskabelse er at skabe en organisationskultur, hvor fælles sociale normer skaber en sammenhængende organisation, der skaber mening ud af hverdagens komplekse udfordringer for dermed at sikre en effektiv drift. Jeg mener, at det er derfor, at det er nødvendigt at arbejde med meningskabelse, hvis hverdagens oplevelser virker meningsløse, ubegribelige eller forvirrende. Teorien skal bruges til at analysere, om det gennem aktioner er muligt at skabe mening for medarbejderne på slagtegangen, så de bliver i stand til at handle på hverdagens udfordringer og modgang. Men meninger kan ikke fikseres eller planlægges i procedurer eller i arbejdsbeskrivelser, som den bureaukratiske ledelsesform på slagteriet er specialiseret i. Meninger er i praksis en middelvej mellem den virkelighed som opleves og det potentiale, der opstår i hverdagssituationer. Med dette syn bliver organisationsformen også noget organisk og processuelt, der skabes løbende af medarbejderne og indlejres i kulturen. *"Folk producerer selv de sociale strukturer og normer, som de lader sig underlægge."* (Hammer & Høpner, 2015, s. 45 m.ref. til Weick).

### 3.2 KRITIK AF MENINGSSKABELSE

Karl E. Weick er gennem tiden blevet kritiseret for sine uklare definitioner og mange eksempler, der i højere grad bygger på historier, tro og fornemmelser end empirisk velunderbygget data (Hammer & Høpner, 2015, s. 30). Weick forsvarer sig med, at vigtigheden af processens betydning og fortolkningen heraf ændrer sig over tid, men at nærværet i forståelsen er afgørende. I forhold til dette projekt er det vigtigt at understrege, at Weicks hovedfokus er baseret på en organisatorisk trend væk fra masseproduktion til organisationer, hvor viden og service er værdifuldt (Alversson, 2013, s. 8). Formålet med at anvende Weick er dermed også at udvikle det organisatoriske vidensniveau på medarbejderniveau, hvilket bliver eksperimentelt i slagterisammenhænge.

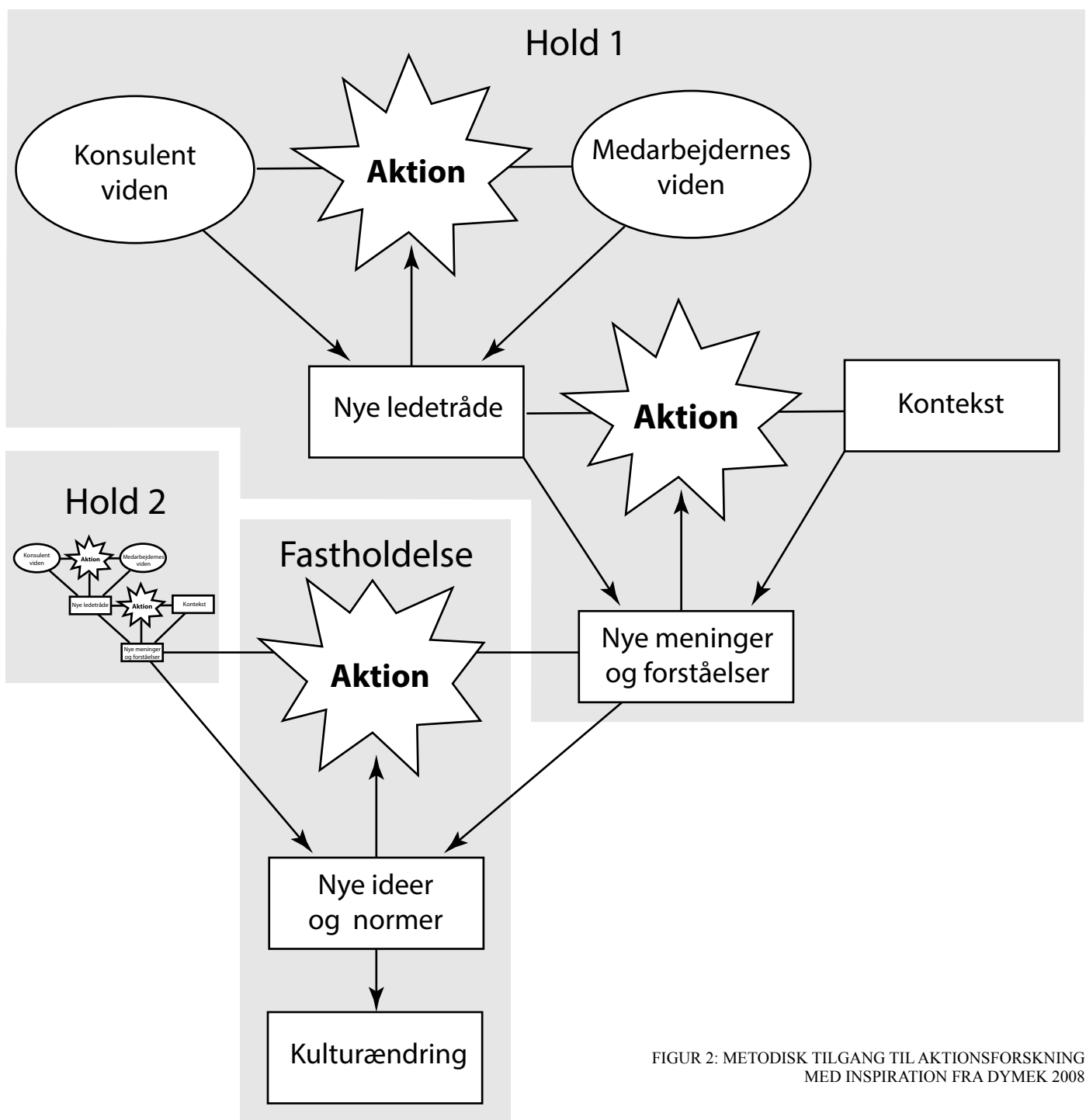


### 3.3 THE ACTION SENSEMAKING MODEL

The Action Sensemaking Model (Dymek, 2008) består af to aktioner, hvor deltagerne mødes og diskuterer. Første aktion har fokus på at skabe cues, der vil være relevante i meningskabelsen. Det indebærer i Dymeks aktionsforskning både intern erfaring og eksterne undersøgelser. Jeg vælger at oversætte cues til ledetråde, da det både kan være en fysisk markering og en sproglig konstruktion. Anden aktion knytter de nye ledetråde, der fremkom på første

aktion, til de eksisterende forhold. Her fremkommer nye meanings, der både kan oversættes til betydning, mening, værdier, ideologier og forståelser. I tiden mellem aktion et og to er tid, hvor deltageren kan lægge mærke til sammenhængen mellem de nye ledetråde deres kontekst.

Jeg anvender denne model, men gør den til min egen undersøgelsesmetode ved at tilpasse den til den konsulentopgave, der er bestilt fra slagteriet. Jeg laver den tilføjelse, at der bliver en workshop,



FIGUR 2: METODISK TILGANG TIL AKTIONSFORSKNING MED INSPIRATION FRA DYMEK 2008

hvor nye normer og idéer fra begge hold vil blive fastholdt på et højere ledelsesniveau. Jeg har illustreret hele processen i figur 2.

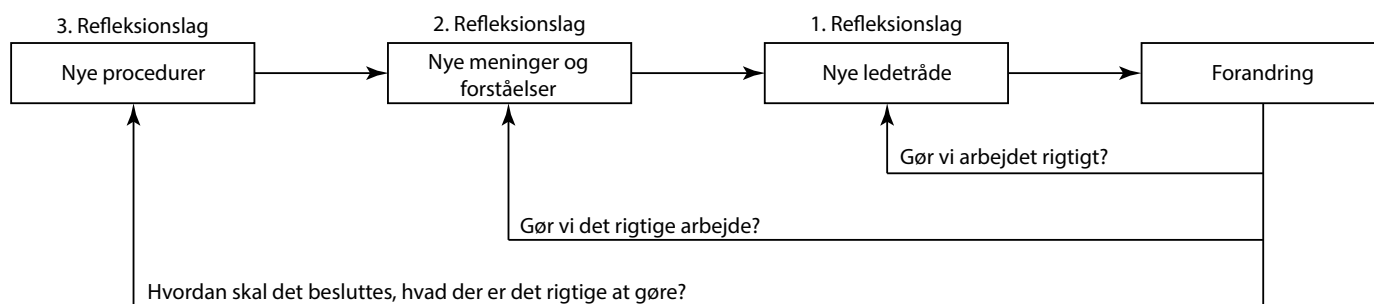
Jeg vil løbende i analysen gennemgå de forskellige aktioner, og hvad der kommer ud af dem. Derfor vil jeg her kun overordnet præsentere de overvejelser, jeg har med at udvikle denne model. Første aktion er udformet som en workshop med det formål at finde nye ledetråde og på anden workshop, nye meninger og forståelser. Det er en svær balance at skabe rammerne for en sådan opdeling af diskussioner, og jeg læner mig her op af Agyris og Schön der præsenterer en distancering mellem to forskellige refleksionslag i en organisation (Agyris & Schön, 1996). Det første lag (single-loop learning) er operativt funderet og er baseret på erfaringer fra hverdagen. Læringen kan betragtes som instrumentel og stiller ikke krav til forudsætningen for arbejdet. For at skabe de nye ledetråde stiller jeg derfor det overordnede spørgsmål: Gør vi arbejdet rigtigt? Det næste lag (double-loop learning) reflekterer over det arbejde, der udføres. Her spørger jeg: Gør vi det rigtige arbejde? Her er målet, at vi skal skabe nye meninger om, hvad arbejdet skal indebære og fordelingen af arbejdsopgaver mellem arbejdsgrupper, og hvad der skal til for at facilitere det. Til sidst skal gruppen af ledere reflektere over, hvordan det skal besluttes, hvad der er det rigtige at gøre ud fra de idéer og normer for arbejdet, som de to første hold er nået frem til. Det bliver til et tredje refleksionslag.

Jeg forventer ikke, at processen bliver så stringent som figur 2 og figur 3 viser. Der vil på workshoppen være mulighed for at diskutere alle erfaringer,

og nogle ledetråde vil aldrig blive til nye ideer. På samme måde forventer jeg også, at nye ideer der kommer frem på workshop et og to, hvis muligt, kan sættes i gang med det samme.

Alle workshops bliver optaget på diktafon og er efterfølgende blevet gennemlyttet og skrevet sammen til et resume. I episoder hvor der reflekteres, eller hvor enkelte udtalelser har karakter af menings-skabelse, har jeg transskriberet. I denne opgave er slagteriets medarbejdere anonymiserede og er i stedet beskrevet via deres faglighed eller funktion. Specialet er offentligt tilgængeligt, så transskriptionerne er ikke vedlagt som bilag, da de indeholder fortrolige oplysninger.

En af de erfaringer Dymek gjorde med denne model var, at der ved første aktion manglede nogle fælles rammesætninger for projektet (Dymek, 2008, s. 18). Jeg har derfor til første workshop forberedt et oplæg om, hvilken forudsætning, formåen og attitude jeg forventede af alle deltagere. Medarbejdernes hverdag er omdrejningspunkt for aktionen, og jeg lavede eksempler på dagligdagsdilemmaer, som de står over for, når de skal træffe beslutninger. Et dilemma opstår, når der er gode argumenter for at handle på forskellige måder i en given situation. Workshoppen bliver en trading-zone (Collins, Evans, & Gorman, 2007) mellem forskellige fagligheder, der i hverdagen varetager forskellige opgaver, men sammen kan skabe et tværfagligt samarbejde. En trading-zone er karakteriseret ved, at forskellige fagligheder kommunikerer med hinanden i en given situation. Det centrale i begrebet er, at der skal være en uenighed, og i mit tilfælde er problemet, at teknologien på slagtegangen ikke



FIGUR 3: REFLEKSIONER VED DE TRE AKTIONER

præsterer, som det er normeret, hvilket giver anledning til konfliktfyldte episoder mellem slagtere, håndværkere og ledere.

Collins, Evans og Gormann skriver, at hvis en trading-zone er fremtvunget af for eksempel ledelsen, vil motivationen og viljen til forandring være problematisk. Det kan give problemer, hvis medarbejderne i workshopsne har denne fornemmelse. Vi understreger derfor over for medarbejderne, at deltagelsen er frivillig, hvilket også er aftalt med lederne. Det optimale i vores situation er at skabe en fraktioneret trading-zone, hvor medarbejderne løser de fælles problemstillinger ved at have forståelse for hinandens positioner og fagligheder (interdisciplinary partnerships) (Collins, Evans, & Gorman, 2007, s. 665).

Når gruppen mødes til workshoppen, skal de udveksle deres individuelle og forskellige synspunkter. Det de går derfra med kan stadig være deres individuelle mening, men nu er de bevidste om de andres mening, og der er skabt et transfagligt kompromis for at løse problemet.

Når vi på workshopsene skal diskutere forskellige problemstillinger, vil jeg derfor gøre det klart fra starten, at det er i orden at vægte argumenter forskelligt, når vi diskuterer et dilemma. På den måde lærer medarbejderne at sameksistere med en individuel forståelse samtidig med, at jeg forsøger at mediere en fælles meningsskabelse gennem ledetråde, holdninger og meninger.

### 3.4 ORGANISATORISKE FÆLDER

Min intention om at etablere et forum for meningsskabelse er, at påvirke den måde medarbejderne oplever og reflekterer over de erfaringer, der danner grundlag for deres individuelle handlinger. Her ønsker jeg at inddrage et teoretisk perspektiv fra Chris Agyris' organisationsstudier, fordi de individuelle handlinger ikke altid stemmer overens med individets selvforståelse af værdier og normer, hvilket kan belyses med Agyris' analyse af fælder i organisationer, der grundlæggende afspejler det berørte individs tankemønstre.

Agyris præsenterer begrebet fælder (Organizational

Traps), der knytter sig til den sociale relativisme i en organisation. En fælde er, når organisatoriske forhold begrænser eller ligefrem er modarbejdende for de strategiske mål for virksomheden (Agyris, 2014). Agyris laver to kategoriseringer ud fra individets handlemønstre:

#### DEFENSIV TÆNKNING

- Vær i ensidig kontrol
- Vind, og tab ikke
- Undertrykke negative følelser
- Opfør dig rationelt

#### PRODUKTIV TÆNKNING

- Søg gyldig (testbar) information
- Træf videnskabelige valg
- Overvåg nøje for at opdage og rette fejl

Defensiv- og produktiv tænkning er hinandens modsætninger og kommer både til udtryk gennem samtaler og gennem handlemønstre. Udfordringen ved at bruge denne kategorisering er, at defensiv tænkning ofte er socialt konstrueret på en måde, så ikke engang individet der tænker defensivt er klar over, at vedkommende modarbejder egne eller virksomhedens værdier (Agyris, 2014). Kultur reproduceres gennem handlinger, og defensive tankemønstre kan dermed blive organisatorisk forankret, hvilket Agyris betegner som en fælde. I organisationen kan det ligefrem skabe procedurer og handlemønstre som underbygger en defensiv tankegang. Måden hvorpå man kan opdage en defensiv organisationskultur er, ved at have fokus på forskellen mellem de værdier medarbejderne giver udtryk for, og de værdier som de praktiserer.

For eksempel blev det i et interview fra fase 1 tydeligt, at medarbejderne gav udtryk for, at de gjorde langt mere for at sikre produktionen, end de rent faktisk gjorde (Bruus, 2015). Medarbejdere frem-

førte kritik af kollegaer og ledere, der ikke matchede deres egne værdier for adfærd. Et eksempel er en slagter, der giver udtryk for frustration over, at mesteren i afdelingen aldrig er til stede. De holder hele tiden *"kaffepauser"*. *"Ledergruppen kender hinanden for godt, og de sidder hele tiden i deres kaffeklub, så vi ikke kan få fat i dem"*, siger en slagterimedarbejder (Bruus, 2015). Vi snakker lidt videre omkring medarbejderens arbejde. Efter en times interview kommer mesteren ind i lokale for at høre, om vi snart er færdige. Han skal bruge medarbejderen. Medarbejderen reagerer ved at sige: *"ja ja, jeg kommer lige om lidt"*. Mesteren går og medarbejderen siger: *"Han kan godt lige vente, så jeg tager lige en kop kaffe mere"*. Den adfærd praktiseres dermed også af kritikeren selv, hvilket er interessant, fordi normerne for logisk handlen dermed bliver noget kulturelt i organisationen.

Den situation som jeg har beskrevet ovenfor, tolker jeg som en organisatorisk fælde. Begge personer har en tydelig vision om at holde slagtelinjen kørende, men de har udviklet et defensivt tankemønster, hvor de i realiteten handler mod deres interesser for at bevare kontrollen og opføre sig rationelt. Omvendt er det irrationel adfærd set i en optimeringssammenhæng. Kaffepausen er blevet en situation for både medarbejder og leder, hvor de finder en legal undskyldning for ikke at agere. Der er nogle kulturelle normer som samtidig acceptere, at kaffepausen er fritid. Ser jeg tilbage på Taylor (Taylor, 2011) indleder han med den betragtning, at det i produktionsvirksomheder er i medarbejdernes interesse at lave mindst muligt arbejde for den højest mulige løn. Men hvis man anlægger et system, hvor medarbejderen bliver belønnet for en ekstra indsats, er det godt for både virksomhed og medarbejder.

Agyris kommenterer ikke direkte på Taylors betragtning, men Agyris bruger begrebet *"konkurrende forpligtelser"* (Agyris, 2014, s. 104) til at problematisere, hvordan medarbejdere i organisationer agerer, når de bliver belønnet for at være produktive. Det resulterer i, at deres holdninger afspejler et produktivt tankemønster, men at de i

praksis stadig søger at lave mindst arbejde for højest mulige løn. Derfor kan man i moderne virksomheder ikke aflønne efter det arbejde, som den enkelte medarbejder udfører.

### 3.5 VIDENSKABSTEORETISK OVERVEJELSE

I dette speciale bruger jeg meningskabelse som en teori til at understøtte aktionsforskning. Men videnskabssteoretisk har jeg nogle grundlæggende epistemologiske antagelser omkring forholdet mellem kultur og teknologi. Det første jeg vil inddrage er, at kultur reproducerer sig selv gennem handlinger og transformationer. Når en kultur forandrer sig, er det ikke givet på forhånd, om udviklingen er positiv eller negativ, da det sker i et komplekst netværk af aktører, objekter og meninger (Alverson, 2013).

1. Første præmis for at lave en kulturforandring er, at organisationen, som jeg arbejder med, er adaptiv over for mine initiativer, fordi jeg påvirker den måde kulturen reproduceres på.

Kultur bliver ofte fremstillet som modsætning til natur og det ikke-menneskelige. Bruno Latour, beskrevet af Blok og Jensen, mener, at det er paradoksalt at lave denne modsætning (Blok & Jensen, 2009, s. 90). I produktionen af kendsgerninger foregår der en translation af viden mellem forskellige fagområder. En translation er i Aktør-Netværksteori et magtbegreb, der beskriver en forhandling, hvor forskellige aktører og aktanter (ikke menneskelige objekter) påvirker hinanden og forsøger at overtale, mobilisere og fastholde allierede (Blok & Jensen, 2009, s. 270). Viden er ikke veldefineret og homogen, men foregår som en proces i et hybridt netværk, hvilket skaber en sammenblanding af kultur og natur, der gør viden til et produkt af relationer i et netværk. Når den producerede viden efterfølgende anvendes, er der en videnskabelig tradition for at opretholde skellet mellem natur og kultur, hvilket gør hybriderne utydelige.

Denne produktion af viden, mener Latour, er drivkraften i det moderne samfund, fordi vi i praksis ubekymret bruger videnskabelige kendsgerninger

som universal viden. Jeg vil ud fra dette perspektiv uddrage yderligere to præmisser:

2. Den viden, jeg producerer i aktionsforskningen, er et produkt af de humane og de non-humane aktører.
3. Videnskabelige kendsgerninger, der ligger til grund for den praksis, der foregår på slagteriet, er ikke universelle og kan diskuteres på lige fod med andre sociale konstruktioner.

Forholdet mellem kultur og teknologi er et tredje perspektiv, jeg vil inddrage her. I kulturen omskabes og genskabes teknologi konstant gennem direkte og indirekte aktioner (Børsen & Botin, 2013). Teknologi italesættes ofte med tillægsord som nye, forskellige, forkerte eller misbrugte når de beskrives i den sammenhæng, hvor det anvendes. Steve Rayners forholder sig til, hvordan kultur påvirker teknologiudviklingen forskellige beslutningsprocesser (Rayner, 2012). I konstruktionen af hybrider påvirker politiske interesser og sociale relationer mulighederne for at agere på teknologisk komplicerede problemstillinger (wicked problems). Steve Rayner skriver:

*”In the context of wicked problems and clumsy solutions, uncomfortable knowledge is disruptive knowledge. It may be information or understanding that is available to certain parties, but cannot be acknowledged by others”* (Rayner, 2012, s. 113).

Rayner foreslår, at man for at kunne behandle komplicerede problemstillinger er nødt til at inddrage alle interessenter for at sikre faglig og kulturel diversitet i beslutningsprocesserne. Det leder mig til min sidste præmis:

4. Beslutningsprocessen i aktionsforskningen skal være baseret på en bred vifte af interessenter med forskellig faglighed for at sikre at diversitet når problemstillinger diskuteres.

Med disse fire præmisser for kulturforandring adresserer mit teoretiske afsæt teknologi som relationer mellem aktører, organisation, maskiner og

faglighed. Men hvordan hænger teknologi sammen med meningsskabelse? For Weick er kultur og strategi det samme i en organisation, fordi det i daglig tale kan bruges som synonym for hinanden. (Hammer & Høpner, 2015, s. 167). Om kultur rent videnskabssteoretisk opfattes, som noget *”man er”* eller noget *”man har”*, er det den fælles mening, der danner grundlaget for en fælles kultur (Hammer & Høpner, 2015, s. 146). Men på trods af at medarbejdere oplever det samme, er det ikke sikkert, at de mener det samme. Derfor har meningsskabelsen kulturdannende effekt, fordi det skaber en fælles referencer i oplevelserne. Selvom Weick ikke eksplicit beskriver relationen mellem teknologi og kultur, er det min overbevisning, at at meningsskabelse med udgangspunkt i teknologiske problemstillinger vil bidrage til en fælles teknologisk kulturudvikling når jeg følger mine fire præmisser.

Weick skriver, at erfaringer både rummer positive og negative oplevelser. Meningsskabelse handler ikke om, hvad der er rigtigt eller forkert, sandt eller falsk, men om at skabe meninger. De kulturelle normer og vedtagelser, som individet handler efter ved forandring, er dannet ved en retrospektiv meningsskabelse gennem refleksion og/eller interaktioner med andre i organisationen (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005, s. 413). Meningsskabelse bruges til at skabe plausibilitet i stedet for kausalitet, og er derfor rent videnskabssteoretisk i konflikt med gængse ledelsesteorier med et mere positivistisk og instrumentel rationel tilgang til organisationsforståelse (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005). Men medarbejderne bliver med meningsskabelse i stand til at agere på et ufuldstændigt oplyst grundlag, hvor man bliver nødt til at løbe en risiko, når man udfører en handling.

### 3.6 TEORETISK REFLEKSION

Kurt Lewin kritiserede samfundsforskningen for at være distanceret til samfundet og opbyggede en autoritær relation til forskningsfeltet (Nielsen & Nielsen, 2010). Det giver anledning til epistemologiske overvejelser omkring, hvordan jeg i dette speciale vil skabe viden. Jeg læner mig ikke op af en

kritisk tilgang til aktionsforskning, men der imod op af dialogtraditionen, hvor jeg vil skabe generaliserbar viden om proceduren og metoden (Nielsen K. A., 2013, s. 340). Vurderingskriteriet for viden i dette speciale er dermed forandringsprocessens egnet i forhold til min problemformulering.

Mine teoretiske valg skal forstås i en kontekstuel sammenhæng, hvor slagteriernes organisations- og ledelsesstruktur er baseret på principper fra tayloristisk processtyring og Max Webers kontrolbaserede hierarkiopbygning med bureaukrati, procedure og regler (Burnes, 2009, s. 10-44). Medarbejderinddragelse og forståelser for sociale forhold er ikke parametre, der inddrages i driften og planlægningen. Slagterierne er i praksis topstyret, og den viden beslutninger træffes efter er distanceret i forhold til, hvem de påvirker. Jeg mener ikke nødvendigvis, at ledelsesformen på slagterierne bør kritiseres, men at aktionsforskning kan bidrage med en anvendelsesorienteret tilgang, hvor medarbejdernes viden, kompetencer og erfaring skal drive udviklingen og danne grundlag for beslutninger.

Når jeg her præsenterer min teoretiske baggrund og overvejelser for projektet, er det for at skabe nogle ontologiske rammer for, hvad jeg ser som interessant at fokusere på i aktionsforskningen. Jeg vælger epistemologisk at fokusere på begreberne meningsgskabelse (Weick, 1995) og produktiv tænkning (Agyris, 2014), der begge er baseret på pragmatisme. Aktionsforskning er en kausal teori om, at hvis du inddrager aktørerne, understøttes kollektiv handling, så der skabes innovation. Samtidig gør du dine aktører til medforskere, så i sammen opnår ny læring (McNiff & Whitehead, 2009, s. 11). Teorien bliver dermed en generel antagelse omkring, hvordan verden hænger sammen og bliver tæt knyttet til metoden, hvorpå det udføres, og hvordan dette videreformidles. Derfor vælger jeg at tage udgangspunkt i Jean McNiffs og Jack Whiteheads bog *Doing and Writing Action Research*, der er en metodisk forskrift til, hvordan man laver og skriver aktionsforskning (McNiff & Whitehead, 2009). Teori får dermed to betydninger, hvor det både er til beskrivelse af et begreb (propositional theory), men også en metodisk tilgang som en levende teori (living theory) (McNiff & Whitehead, 2009, s. 124).

### 3.7 FORTÆLLERTEKNIK

I dette speciale præsenterer jeg min aktionsforskning gennem en førstepersons fortælling. Det har jeg valgt, fordi jeg som forsker allerede er en del af den kontekst, som jeg vil arbejde i. Relationerne til mine kollegaer, Kim og Ole, og relationerne til personerne på slagteriet bliver tydelige, når jeg beskriver dem med mine egne refleksioner (Reason & Bradbury, 2008, s. 6). Til tider bruger jeg "vi" til at beskrive handling, der er fremkommet i samspil med mine kollegaer på DMRI og medarbejdere på slagteriet.

Jeg laver, som fortæller, syv forskellige refleksionslag når jeg præsenterer min aktionsforskning. For hvert lag har jeg sat forskellige kriterier for at skabe en fyldestgørende beskrivelse af det narrative, som jeg vil præsentere (McNiff & Whitehead, 2009, s. 33).

Denne formidlingsopbygning vil være karakteristisk for denne opgave. Jeg er som fortæller bevidst om min egen rolle, og positionerer mig selv gennem refleksioner både i udførelsen af workshops og i skrive- og analyseprocessen samtidig med, at jeg har fokus på, hvordan forandringen påvirker medarbejderne (Sunstein & Chiseri-Starter, 2012, s. 101-165). Det får den konsekvens, at opbygningen af min analyse vil være styret af processen over tid og derfor ikke være dybdegående omkring begreber, som hvis jeg meningskondenserede et interview og sammenfattede udtagelserne til analytiske pointer (Kvale & Brinkmann, 2008). Et begreb eller en pointe kan derfor fremkomme flere gange gennem analysen.

### 3.8 PLANLÆGNING OG RAMMER

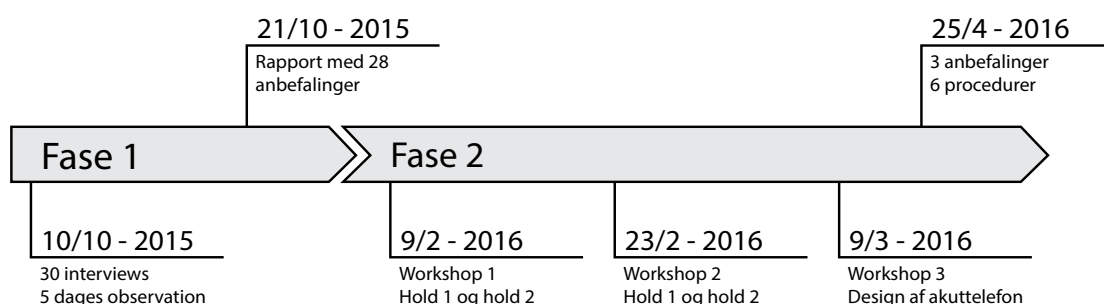
Til at skabe aktionerne vælger jeg, at det skal være igennem workshops, hvor medarbejderne på et møde arbejder fokuseret og praktisk på den opgave jeg stiller dem. Fra fabriksledelsen på slagteriet er der givet de rammer, at vi må holde to workshops af to timers varighed med to hold. Hvert hold består af en leder, en elektriker, en smed, tre slagterimedarbejdere samt på hold 2, en rengøringsmedarbejder. Hold 1 mødes kl. 9, og hold 2 mødes kl. 12, så de to hold kører parallelt over tid. Efter de to første

	DE SYV REFLEKSIONSLAG	ET EKSEMPEL
1	Første lag er en beskrivelse af, hvad der sker, og hvad jeg gør og siger i forløbet. Det giver en fremdrift i fortællingen, der afspejler handlingen, der skete i aktionsforskningen.	Jeg skriver en opgave...
2	Her beskriver jeg begrundelsen for og giver forklaringer på den handling, der udspiller sig i første lag.	...fordi jeg skal til eksamen.
3	I dette lag kommer mine tanker og refleksioner frem, når jeg kommenterer på lag et og to. Jeg vurderer handlingerne og sætter det op mod min egen viden eller mangel på viden.	Det kræver fuld koncentration for at sikre det bedst mulige resultat.
4	I fjerde lag inddrages teoretiske begreber og jeg diskuterer, om der er sammenhæng mellem udviklingen i min aktionsforskning og den akademiske litteratur på området.	Til opgaven anvendes aktionsforskning, da det passer godt med det, jeg vil undersøge.
5	For at synliggøre min egen rolle i udvælgelsen af, hvad der er skrevet i lag et til fire, inddrager jeg her min egen kritiske refleksion over, hvordan jeg er påvirket af situationen og normerne.	Jeg har aldrig udført aktionsforskning før, så der kan være nuancer, jeg ikke er bevidst om.
6	I dette lag kontekstualiseres aktionsforskningen til alle de parametre, der kan have indflydelse på fortællingen, og jeg reflekterer over, hvilken påvirkning det har haft på projektet.	Opgaven vurderes efter kravene i studieordningen. Det sætter nogle rammer for, hvad der er muligt at inddrage.
7	Til sidst perspektiveres og evalueres i forhold til den læring og viden, der er kommet ud af aktionsforskningen.	På trods af at aktionsforskning virkede oplagt, var afhængigheden af aktører begrænsende for læringen.

workshops blev det under vejs aftalt, at vi holder en afsluttende workshop, hvor repræsentanter fra begge hold mødes med den daglige ledelse for at sikre fastholdelse af de opnåede resultater. Så i alt afholdes der fem workshops. Mellem de første to workshops er to ugers mellemrum, hvor jeg jævnligt er på slagtegangen for at følge udviklingen og holde de forskellige deltageres opmærksomhed på projektet.

Jeg vurderer, at forholdene for aktionsforskning er lukrative, da vi har godkendelsen til at arbejde med

og afprøve nye ideer så længe budgetterne for afdelingen holdes. Samtidig er medarbejdernes nu-situation ikke ønskværdig for hverken dem eller virksomheden. I forstudiet sagde medarbejdere både: *"det kan ikke fortsætte på den her måde, så lukker slagteriet"* og *"vi gør, jo som vi skal, men det hjælper ikke noget"*. Medarbejdernes mulighed for at deltage i en workshop og ændre deres egen arbejds-situation er motiverende for at skabe forandring. Aktionsforskningen skal åbne for forskellige perspektiver og vise, at ændringer kan lade sig gøre.



FIGUR 4: TIDSLINJE OVER FORLØBET

## 4.0 AFHOLDELSE AF 1. WORKSHOP

På workshop 1 starter begge hold med, at Kim, Ole og jeg gennemgår de erfaringer, vi har fra fase 1 på slagtegangen. Her starter jeg med at præsentere rammerne for projektet, og hvordan forskellige opfattelser er gavnlige for projektet. Herefter præsenterer vi, hvordan vi oplever nu-situationen, hvor der ikke er et klart fælles ansvar mellem de forskellige faggrupper, og det er derfor, at denne gruppe nu skal diskutere, hvordan man sammen kan skabe en bedre vidensdeling mellem faggrupper og sikre en god opstart hver morgen. Opstarten er vigtig, fordi det rent mentalt betyder meget for medarbejderne, om de følger dagens produktionsplan, eller om de fra start er bagud.

Efter 40 minutters præsentation sidder medarbejderne to og to i 20 minutter og fortæller om deres oplevelser med opstarten, og hvad de syntes fungerer godt eller dårligt i deres arbejde. Det skal starte den retrospektive meningsskabelse, hvor deltagerne bliver bevidste om deres egne erfaringer. Herefter deler de hver især deres oplevelser med holdet. Jeg spørger undervejs ind til deres oplevelser: Hvornår...? Hvordan gik det til at...? Hvor længe...? Hvor meget...? Hvad var årsagen til...? Det gav mange detaljer fra forskellige faggrupper. I parøvelsen havde grupperne snakket om mange forskellige ting. Fra en kontakt der var gået i stykker og til kommandoveje og kommunikation. Under præsentationen omkring, hvad de havde snakket om, spørger de andre medarbejdere også ind til de andres oplevelser og uddyber med deres egne erfaringer. Generelt bærer det præg af at være en kritikfase, hvor visionerne ikke kommer til udtryk. Det er måske også det, der er lagt op til, fordi vi på forhånd har redegjort for de problemer, vi har oplevet under opstart på slagtegangen og i samarbejdet mellem slagtere og håndværkere.

### 4.1 LEDETRÅDE FRA HOLD 1

På hold 1 kommer det hurtigt frem, at medarbejderne dagligt bryder procedurerne for at tilkalde håndværkere til reparationer. En slagter siger:

*”Når jeg står ude ved svigeovnen, og der ryger en luftslange på akkumuleringspladserne, og en smed kommer gående forbi derude, og jeg står derinde og kan se grisene køre sammen, så råber jeg lige; Har du to minutter? I stedet for at jeg skal ringe tre steder hen, før at der kommer en medarbejder. Hvis han er ledig, så kommer han lige ind og hjælper mig. For alternativet er, at de (grisene) bliver ved med at køre sammen, og til sidst så siger jeg, at så kan det også være lige meget, for jeg kan ikke nå at skille grisene ad. Og så holder vi alligevel stille” (workshop 1, hold 1).*

Jeg spørger smedene og elektrikerne, og de bekræfter, at det ofte sker. *”Off the record så er det jo også sådan, det foregår. Du hiver fat i mig dagligt.”* siger en smed. Han fortæller, at han selv vurderer og prioriterer opgaverne, fordi det er hurtigere end det lange bureaukratiske system, som de skal følge. Jeg spørger ind til, om han har nogle forslag til, hvad man kunne gøre ved det? Han svarer: *”Ja, men det må du helst ikke gå så langt med det der. Jeg har fået en over næsen”* (workshop 1, hold 1).

Vi er lige startet, så jeg respekterer hans grænse, men fastholder at vi skal arbejde videre med prioriteringen af opgaver og kommunikationen mellem slagtere og håndværkere. Det er alle enige i.

Jeg fornemmer, at der i gruppen er en fælles norm om, at det er i orden at bryde procedurer, hvis ikke de fungerer i deres situation, og at fejlsøgningsarbejdet ved nedbrud dermed bliver dynamisk og afhængigt af et stærkt samarbejde mellem medarbejderne.

Den lave akkorddækning er et resultat af mange nedbrud og tekniske fejl på slagtelinjen. Slagtere har hidtil haft et stærkt sammenhold og faglig stolthed gennem deres arbejde. Hvis man ser de tekniske fejl som grænseobjekt mellem slagtere og håndværkerne, bliver slagtefaglig viden kombineret med teknisk viden, der sammen vil løse problemerne. Når maskinerne kører, er der ingen direkte interak-



tion mellem slagtere og håndværkere. De arbejder i to separerede sociale verdner. Griesemers (1989) beskriver fire former for grænseobjekter, hvor det ene er objekter med sammenfaldende grænser (coincident boundaries) (Lauritsen & Bossen, 2008). De tekniske nedbrud og ledelsens pres for at løse de tekniske problemer tvinger håndværkere og slagtere til at snakke sammen på trods af forskellige primæraktiviteter. Min intention om at skabe en trading-zone er dermed allerede etableret i hverdagens praksis.

Der bliver dermed ikke håndværket og kvaliteten, der er fokus på i hverdagen, men samarbejdet mellem faggrupper ved nedbrud. Det får mig til at tænke på Etienne Wengers beskrivelser af Community of Practice (CoP) (Wenger, 2000). Lidt forenklet kan en gruppe mennesker skabe en CoP hvis de:

- Deler fælles udfordringer.
- Interagerer regelmæssigt for at løse udfordringerne.
- Lærer af hinandens erfaringer for at blive bedre til at løse udfordringerne.

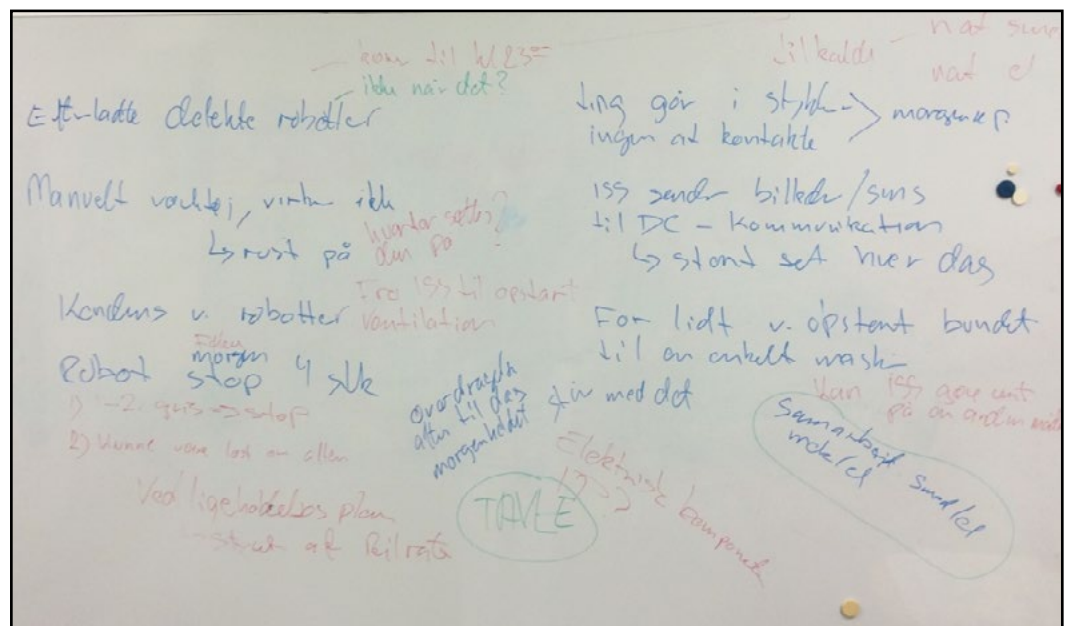
Det kan forklare den store tværfaglige forståelse, de forskellige deltagere har for hinandens arbejde, og at opstarten på workshoppen er forløbet forholdsvis gnidningsfrit. Wenger er fortaler for, at man styrker de normer og værdier, der allerede eksisterer i

gruppen, hvis man vil udvikle gruppen (Wenger, 2000). Jeg er derfor fortrøstningsfuld og åbner endnu mere op for distanceringer mellem de officielle procedurer og deres praksis for at skabe rammer, der kan aktivere de interne forståelserne, og om der er grundlag for at bruge Wengers begreb.

Det viser sig, at der er et generelt problem med sløve knive. Slagteriet har et centralt knivsliberi, hvor alle knive bliver slebet af en semiautomatisk knivsliber. Men når knivene kommer tilbage, er de ofte sløve, og det giver store problemer ved opstart, hvis ens kniv ikke er skarp. En af slagterne siger: "Vi har prøvet at løse problemet, men det virker bare helt umuligt at gøre noget ved" (workshop 1, hold 1). Jeg spørger ind til, hvilke konkrete handlinger medarbejderne har gjort for at løse problemet, så det bliver gennemsigtigt, hvilke erfaringer medarbejderne allerede har.

Et tredje tema, der kommer på banen, er proceduren for opstart, hvor der er sensorer og maskiner, der ikke bliver tjekket inden opstart. En af medarbejderne har allerede en ide til en sensor, der skal tjekkes, der ofte er i stykker. Det bliver sat i værk med det samme, og jeg opfordrer til at holde øje med flere af samme type ændringer.

Under workshoppen har Kim skrevet stikord på tavlen (figur 5). Vi bruger de sidste ti minutter på at snakke om, hvad der er mest relevant at gå videre med og sammenfatter det i tre ledetråde:



FIGUR 5: TAVLE MED STIKORD EFTER WORKSHOP 1, HOLD 1 D. 9/2 2016

1. Kan kommunikationen mellem slagtere og håndværkere gøres smartere?
2. Hvad kan vi gøre for, at der altid er skarpe knive ved opstart?
3. Hvem starter de forskellige maskiner op, hvad bliver testet, og er der mere, der kan kontrolleres, inden den første gris kommer?

Alle medarbejderne knytter sig til en ledetråd, som de skal arbejde videre med og følge op på til næste workshop, hvor vi vil diskutere dem mere dybdegående.

Til sidst i workshoppen med hold 1 nævner en af smedene, at produktionsapparatet er gammelt, og man i mange år har sparet på vedligeholdelsen. Det er derfor ikke er rutinemæssige fejl der sker, men tilfældige nedbrud, fordi det hele er så slidt. Hans udmelding tolker jeg som traditionel teknologiforståelse, hvor teknologiske problemer løses ved at investere i ny teknik. Det er en modsætning til vores tilgang, hvor det er min opfattelse, at løsningerne findes i relationerne mellem mennesker og maskiner. Han har tidligere i workshoppen kommet med bemærkninger, der underbygger et skarpt skel mellem maskiner og mennesker med en "os og dem" retorik. Jeg svarer derfor igen ved at sige:

*"Jeg tror, at det er meget vigtigt, at i ser det her projekt, som jeres mulighed for at kunne påvirke jeres eget arbejde. Grunden til jeg siger det er, at jeg kan se, hvad der ellers sker rundt omkring på fabrikken. Sidst vi var her, der var der også syv tidsstudiefolk. Vi kunne se at der var en markant højere akkorddækning de dage, hvor de var her. Så det er ikke alt sammen maskinernes skyld. De ved ikke, om der er tidsstudiefolk, eller om der ikke er".*

Min bemærkning falder ikke i god jord, men i øjeblikket tænkte jeg at sige det for at sikre ansvarsfølelse ved deltagerne, og at de begynder at reflektere over deres egen rolle i projektet.

Kort tid efter blev jeg i tvivl, om jeg skulle have sagt det, fordi jeg måske stillede nye krav til dem, som de ikke følte de kunne indfri. Min rolle som facilitator var at motivere dem og vise dem vejen

til fælles løsninger, men nu gav jeg dem påtvunget ansvar, hvilket jeg ikke havde overvejet. Samtidig er mit samarbejde med medarbejderne også afhængig af, at vi respektfuldt kan diskutere uoverensstemmelser.

Smeden som jeg havde sagt imod kom efterfølgende til mig og sagde, at jeg ikke kunne være bekendt at antyde, at de ikke gjorde deres arbejde godt nok, når ikke de blev overvåget. Jeg beklagede, at det var sådan, han havde forstået det, og at min intention ikke var at bebrejde den enkelte medarbejder, men at sætte fokus på et fælles ansvar for at sikre produktionen.

## 4.2 LEDETRÅDE FRA HOLD 2

På hold 2 kører vi samme forløb som på hold 1. Efter parøvelsen fortæller en robotpasser og en smed, at de hver morgen bruger en halv time på at tørre kondens ned af robotterne, så de kan godkendes af fødevarekontrollen. Det gør, at medarbejderne ikke altid når at teste og tjekke alle maskiner før produktionen starter.

En rengøringsmedarbejder rejser en debat omkring kommunikationen: *"Vores største problem er egentligt kun, at hvis tingene går i stykker, så har vi ikke nogen at få fat i"* (workshop 1, hold 2) og *"Den problemstilling vi har med kommunikationen, har vi tit, for vi ved ikke rigtig, hvem vi skal gå til. Proceduren er nu, at vi skal kontakte portvagten (der registrerer, hvad der er gået i stykker)"* (workshop 1, hold 2). En mester og en elektriker tilføjer, at hvis der er for mange opgaver om morgenen, kan de slet ikke nå at rette alle de fejl, som rengøringsholdet har fundet om natten. Derudover er det ofte, at aftenholdet ikke når at lave de opgaver, der er videregivet fra dagholdet. Så det skal også ordnes inden opstart.

Mesteren kommer med en sidste bemærkning. Han synes, at samarbejdet mellem smede og elektrikere kunne være bedre. Ved mange reparationer bliver det en diskussion om, hvorvidt det er mekanisk eller elektrisk, i stedet for at få problemet løst med det samme.

Efter gennemgangen opridses Kim, hvad han har

skrevet af stikord på tavlen (figur 6). En slagter afbryder:

”Det er fint, at du nævner alle de ting, men det eneste problem er, at det koster. Og hvem skal betale for det? Vil virksomheden investere det?”

Kim svarer:

”Prøv at kigge den anden vej. Har du nogle ideer til, hvordan vi kan kommunikere de informationer ud, som rengøringen for eksempel sidder med, så de bliver modtaget og arbejdet med. Vi skal ikke tænke på, hvad det koster. Vi skal tænke på, hvordan vi kan finde en ide til, hvordan viden kommer i spil. Vi bliver nødt til at arbejde sammen omkring, hvordan vi kommer fremad”.

Kim færdiggør gennemgangen af stikordene på tavlen og diskussionen fortsætter.

Deltagerne på holdet er generelt meget aktive og byder gerne ind med kommentarer eller erfaringer. Det bliver forslået at ansætte en ekstra smed om natten, der kan lave alt det, som aftenholdet ikke når. Forslaget får stor opbakning, og alle har forventninger til, hvad manden kunne løse af problemer. Jeg vælger derfor at bringe nogle af de andre ting ind, som de har snakket om:

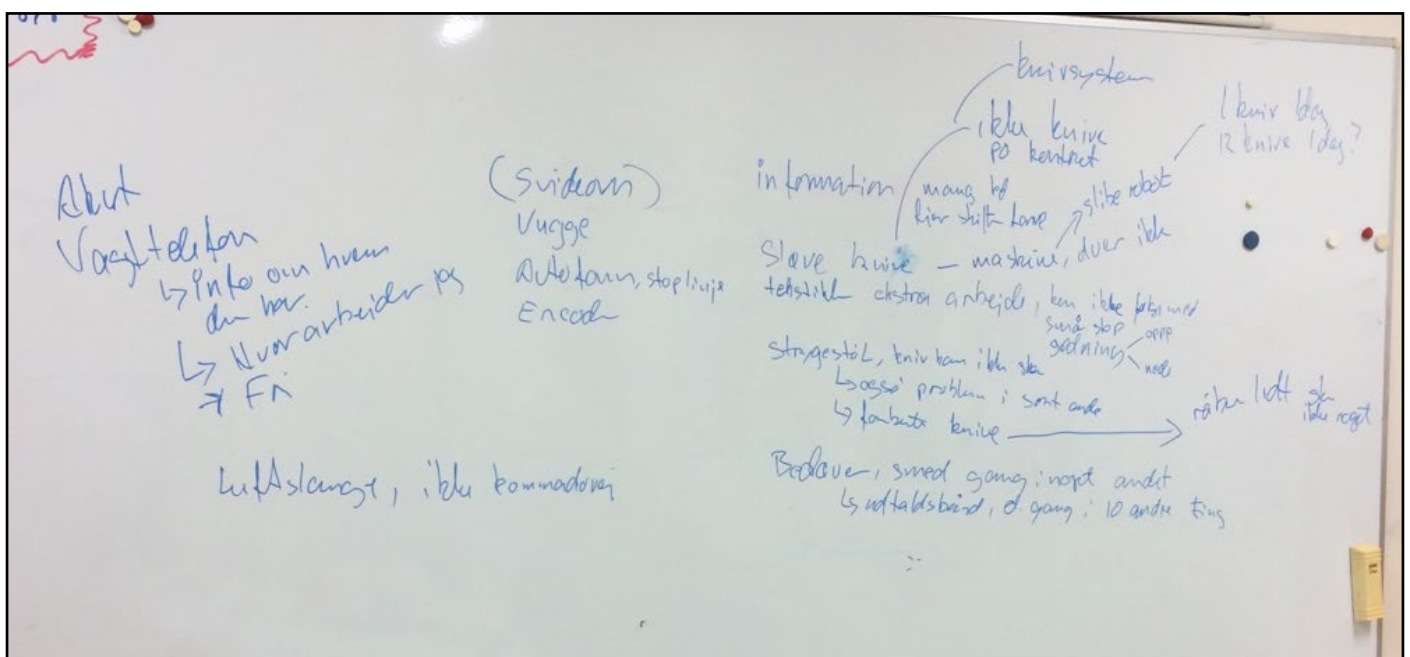
”Nu blev det nævnt, at fire ud af otte robotter ikke ville starte op en morgen i sidste uge. Ville det have gjort nogen forskel, at der havde været en smed der om natten, hvis i først opdager fejlene, når den første gris skal slagtes? Jeg forsøger ikke at være problematiserende, men pragmatisk, og finde sammenhænge i det de fortæller”. (workshop 1, hold 2)

Der kommer nu flere detaljer frem om, at ingen af de problemer, som de har haft med opstarten ville kunne være løst med en ekstra smed om natten, men at det i stedet er for at aflaste smedene, der ikke når alle opgaver.

Ligesom på hold 1 sammenfatter vi stikorderne på tavlen til nogle ledetråde, som de hver i sær arbejder videre på til næste gang:

4. Hvad kan der gøres for at mindske kondens i robotterne?
5. Hvordan bliver der fulgt op på opgaver, som eftermiddags/aften smed og elektriker ikke når?
6. Er der opgaver som strander mellem smede og elektrikerne?
7. Er kontakter og sensorer i den rigtige IP-klasse?

Som afslutning på begge hold siger jeg, at vi på næste workshop arbejder videre med de her ledetråde.



FIGUR 6: TAVLE MED STIKORD EFTER WORKSHOP 1, HOLD 2 D. 9/2 2016

Så de skal holde fokus på dem og arbejde med dem til næste gang. Tiden er presset, så vi får ikke snakket om, hvordan de skal arbejde videre med dem. Men jeg får sagt, at de skal holde øje med ting og hændelser, der kan bruges til at forklare de ledetråde, som vi arbejder med.

### 4.3 OPFØLGNING

I den efterfølgende uge er jeg på slagteriet for at se, hvordan det går. Jeg har ikke en etnografisk tilgang til dette besøg, men er der for at minde deltagerne om deres ledetråde. Jeg mødes med mesteren, en elektriker og en smed for at snakke om, hvorfor at mesteren oplever at opgaver strander mellem elektrikerne og smede. Vi mødes en halv time og får belyst problemet. Elektrikeren og smeden siger, at de tit får forkerte oplysninger omkring opgaven, de bliver kaldt ud til, så det er svært at vurdere, om det er mekanisk eller elektrisk, og mange opgaver kræver begge dele. Hvis en robot for eksempel ikke kører ordentligt, fordi der ikke er nok tryk på et luftcylinder, kan man både skifte en pakning (mekanisk) eller justere styringen (elektrisk). Kategoriseringen mellem smede og elektrikerne bliver mere komplekst, desto mere automatiseret fabrikken bliver. Vi aftaler, at de til næste workshop skal have fokus på, hvordan man kan vurdere, hvad der er mekanisk, og hvad der er elektrisk, og at ved større nedbrud skal der både være en elektriker og en smed til stede.

Efter de to første uger holder Kim, Ole og jeg et møde, hvor vi beslutter, at vi skal holde en workshop udelukkende med fokus på vagttelefon og akuttelefon. Hvis hold 1 og 2 fungerer som CoP, vil en ny procedure omkring akuttelefonen blive et grænseobjekt som vil få indflydelse på ledetrådene 1, 5 og 6. Den tredje workshop giver os mulighed for at forankre de tanker, medarbejderne har omkring samarbejdet og fordelingen af opgaver.

Det er ikke en del af Weicks teori at standardisere meningsskabelsen, men den tredje workshop er et forsøg på at fastholde de nye meninger og forståelser i organisationen og et forsøg på at praktisere de meninger, der er blevet skabt ved, at *"talk the walk"* igennem nye procedurer. Her drager jeg min

anden videnskabelige præmis i spil om, at viden er et produkt af humane og non-humane aktører. I bestræbelsen på at skabe en kulturændring i organisationen skal værdierne fra meningsskabelsen på workshop 1 og 2 konkretiseres og formaliseres i det netværk af relationer, der er magtfulde i styringen af slagteriet. Den bagvedliggende meningsskabelse, der er kommet frem på workshop 1 og 2, bliver konstrueret i et nyt system. Hvis det nye system er udsprunget af brugernes erfaring og ønsker, vil det med en netværkstankegang efter min intention have potentiale til at blive et nyt grænseobjekt for samarbejdet mellem håndværkere og slagterimedarbejdere.

Vi mødes herefter med styregruppen, der godkender vores plan. Til samme møde bliver vi af en leder på slagteriet spurgt til, hvad Return on Investment (ROI) er på vores projekt. ROI er et økonomibegreb, der bruges til at beregne en investerings værdi og tilbagebetalingstid. Jeg bliver forbløffet over spørgsmålet og kommer med en forklaring om, at kulturændringer ikke kommer fra dag til dag, men at vi har sat mange tiltag i gang, der nu kontinuerligt forstærker hinanden.

Jeg har intet begreb om, hvordan man skulle kunne værdisætte en pragmatisk forandringsproces. Så jeg spørger efterfølgende Ole, der er cand.merc, hvordan man kan regne det ud. Ole mener, at det er nonsens, og at det vil være useriøst at forsøge at værdisætte vores konsulentydelse på den måde. Han henviser til Dave Ulrich, der har kritiseret økonomers beregninger af menneskelige faktorer og derfor præsenterer begrebet Return on Intangibles (Ulrich, 2005).

Spørgsmålet lederen stiller kan ikke besvares, specielt fordi at der på slagtegangen er iværksat en række andre projekter på samme tid. Det er slagteriets overordnede strategi at minimere enhedsomkostningerne i produktionen. Det gør man blandt andet ved at fravælge alle investeringer, der ikke kan vurderes i forhold til en værdiskabelse for produktet, og det kan være hensigten med spørgsmålet. Det bliver ikke sidste gang ROI bliver bragt frem på styregruppemøder, men først kører vi anden omgang af workshopsene.

## 5.0 AFHOLDELSE AF 2. WORKSHOP

Efter to uger mødes de to hold igen for at diskutere de 7 ledetråde, der blev udledt af første workshop. Alle deltagerne havde meldt sig på en ledetråd, som de ville gå videre med og undersøge. Vi stater derfor begge hold med at opsummere, hvad der er sket siden sidst.

På hold 1 kommer snakken hurtigt til at handle om overlevering af opgaver mellem faggrupper. Nogle slagtere er begyndt at tage billeder med deres mobiltelefon, som de sender til håndværkerne. Andre skriver e-mails, sms, ringer, råber eller skriver noter på deres tavle i værkstedet. Enkelte håndværkere melder tilbage til mestrene, når de har lavet en reparation. Der er ikke nogen fast forventning, men en enighed om, at det er godt. Ved opstart har en af håndværkerne reflekteret over, hvad man kunne gøre ved travlheden om morgenen:

*”Vi behøver ikke at have flere folk, hvis vi ved, hvad hinanden gør. Det syntes jeg bare, er det vigtigste, så vi ikke er fire mennesker, der går hen og kontrollerer børster alle sammen”*  
(Workshop 1, hold 1).

Medarbejderne i opstarten har med tiden udviklet deres egne procedurer for opstarten, så det er ikke lige meget, om det er den ene eller den anden, der møder ind, selvom de har samme arbejdsbeskrivelse. Her aftaler vi hurtigt, at medarbejdere med samme jobfunktion skal følge hinandens opstart for at dele *”best practice”*. Jeg spørger herefter ind til, hvordan det vil hjælpe på deres opstart at dele erfaringer med deres kollegaer, men her melder to medarbejdere ud, at det ikke vil hjælpe dem, fordi de mener, at de gør det samme. Selvom de aldrig har koordineret det eller snakker om, hvordan de gør det, mener de altså, at de gør det rigtige. Særligt på hold 2 lykkes det at få gruppen ind i refleksionslag 2, hvor de vurderer om de gør det rigtige arbejde. Sammen gav de kvalificerede bud på, hvilken faglighed det kræver at starte de forskellige maskiner op. Det bliver ikke til nogle konkrete forslag til ændringer af arbejdsopgaverne, fordi det er sjældent

to morgener, der er ens, så de hjælper hinanden på tværs af fagskel, indtil tingene kører. Det lyder på den ene side som et rigtigt godt samarbejde, men samtidig har den manglende vilje til at hjælpe hinanden været problematiseret mange gange. Der er i diskussionerne hele tiden en vekselvirkning mellem det konkrete til abstrakte, uden at det på noget tidspunkt blev nævnt.

Dette fænomen hænger igen godt i tråd med Wengers beskrivelse af Communities of Practice, hvor deltagere i gruppen bevæger sig dynamisk ind og ud af gruppen alt afhængig af situationen (Wenger, 2000, s. 227). Den ene dag er det en bestemt medarbejdergruppe, der arbejder tæt sammen, og en anden dag en anden gruppe, for at tilpasse den organisatoriske kompleksitet. Grænserne imellem de forskellige grupper bliver dermed vigtige i forståelsen af, hvordan organisationen fungerer. Hvis medarbejderne på tværs af forskellige grupper skal overleverer eller dele viden og erfaringer, kan man etablere er grænseobjekt. Medarbejdere der påpeger den manglende vilje til samarbejde kan befinde sig i periferien af en CoP.

Vi diskuterer, om det vil hjælpe at lave procedurer for, hvad hver enkelt person tjekker om morgenen, om man vil følge den, og om man vil stole på, at andre har fulgt deres. Det vil blive et kontrolsystem, men det vil skabe gennemsigtighed omkring, hvilke maskiner der er tjekket inden opstart. En smed siger også, at han tjekker nogle maskiner efter, at de skulle være tjekket af en slagter, fordi at han har mere kritiske øjne.

Vi når ikke til en samlet forståelse af, hvad der skal til for at opbygge en optimal opstart, for spørgsmålet om at prioritere opgaver, når der sker noget uventet, bliver en del af diskussionen. Skal man så prioritere at gøre proceduren færdig eller lave akutte opgaver?

Men der kommer mange meninger frem, og i forhold til første workshop er holdet meget nuanceret

og tør diskutere hinandens arbejde i forhold til faglighed, arbejdstempo, arbejdsmoral og fælles tillid og det skaber helt tydeligt nye meninger og forståelser for holdet. En smed siger:

*”Jeg vil gerne have, at dem der bruger det til dagligt ser, om det kører som det skal. Jeg kan godt se, at maskinen åbner og lukker, men jeg kan ikke se, om den kører hurtigt nok. Det kan de (slagterne) se. Det er ikke for at sige, at jeg ikke vil gøre det, men jeg har ikke nogen indsigt i det. Der kan godt være noget der glipper for mig” (Workshop 1, hold 1).*

Efter en time stopper jeg diskussionen på begge hold for at sætte fokus på samarbejdet mellem slagterimedarbejdere og håndværkere. Agyris foreslår, at måden man kan komme deffensiv tænkning til livs, er ved at lave en venstre/højre hånds case. Her skal man i den ene side af et stykke papir skrive en samtale mellem en selv og sin kollega. I den anden side skal man skrive de tanker, man får, imens man har samtalen.

Slagterimedarbejdere og håndværkere er ikke bogligt stærke, så for at undgå, at de selv skal formulere sig, har jeg på forhånd opdigtet en case, som de skal forholde sig til. Jeg læser casen højt for dem

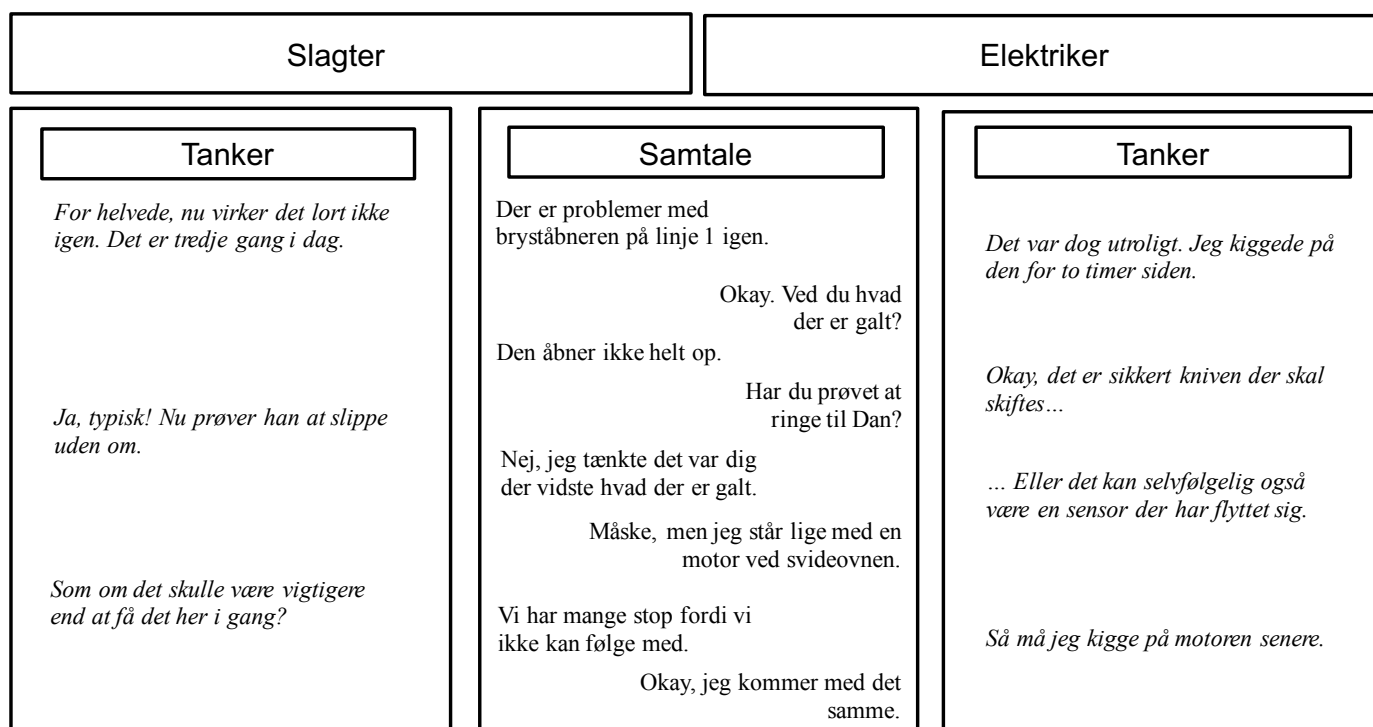
ved først at vise dem dialogen i midten, og efterfølgende vise dem de tanker som ligger bag (figur 7).

Casen starter på begge hold en livlig diskussion, om der i situationen er sagt og gjort det rigtige til trods for, at det slet ikke var min hensigt. Men når jeg spørger, om de kan genkende dialogen og de tanker fra deres eget arbejde, bliver der fniset lidt og sagt ja. Mesteren på hold 2 siger: *”jeg siger selvfølgelig klart og tydeligt, hvad der er galt, og hvad håndværkeren skal tage med”*. Alle griner, fordi det er indforstået, at sådan fungerer det ikke i hverdagen.

Jeg leder to centrale diskussioner i denne case. Det ene er, hvordan vi skaber en fælles procedure for uddeling af opgaver og kontakt ved nedbrud eller tekniske problemer. Det andet er, hvad der vil være relevant at sige i samtalen mellem de involverede personer.

På hold 1 oplever en slagterimedarbejder ofte, at de tekniske problemer ikke bliver lavet, eller at håndværkerne går inden, de er færdige med en opgave, og det er frustrerende. Elektrikeren svarer igen med:

*”Engang imellem har medarbejderne en mani med at tage den første og den bedste til at lave*



FIGUR 7: VENSTRE-/HØJREHÅNDS CASE WORKSHOP 2

*arbejdet, selvom at de godt ved, at det skal gå igennem mesteren, som har vagttelefonen. Og den første de får fat i har oftest gang i noget andet. Og så bliver det ikke lavet.”* (workshop 2, hold 1)

Der er imellem håndværkerne en fælles enighed om, at det oftest sker, når de andre ikke følger proceduren om vagttelefonen. Så begynder man som håndværker at tage små opgaver for at lave noget, og når så man får et opkald fra vagttelefonen, men ikke har tid til det, får man skældud, fordi man ikke fulgte proceduren. Så det er vigtigt, at der kommer klare retningslinjer for vagttelefonen og akuttelefonen.

Som Weick skriver, skal man på møder diskutere uoverensstemmelser for at blive enige om, at der er uoverensstemmelser mellem de procedurer, som medarbejderne skal følge og hverdagens praktiske udfordringer.

Vi begynder nu at berøre de grundantagelser, som medarbejderne handler ud fra. Ved at acceptere, at akuttelefonen ikke altid er hensigtsmæssig, bryder vi også med forståelsen af, at der er en objektiv procedure for at bruge akuttelefonen. Det muliggør, at vi kan komme med nye ideer og tilpasninger for at ende ud med en fælles mening på området (McNiff & Whitehead, 2009, s. 129).

På hold 2 diskuterer vi samme problematik, men her er opfattelsen, at det normalt fungerer fint, fordi det er vigtigere at være dynamisk end helt stringent, når tingene bryder sammen. Men det kan alligevel være frustrerende, at man i pressede situationer bliver sendt videre af en håndværker og ikke har en fast procedure.

Jeg spørger, hvad der vil være vigtigt at kommunikere til en vagttelefon. Vi diskuterer det, og efter lidt tid bliver vi enige om, at det vigtigste at fortælle er, om man holder stille, eller om maskinen stadig kører. Herefter er det vigtigt, at man som slagter giver en tydelig beskrivelse af problemet, og måske inden har prøvet om man selv kan reparere det. En elektriker siger:

*”jeg har også observeret en engang før, at når*

*smedene ringer til en elektriker, så kan de allerede se, hvad fejlen er, inden vi kommer. I stedet for at de måske bruger to minutter mere på en opgave, inden vi kommer”* (workshop 2, hold 1).

Diskussionen kommer hen på, hvad man skal prioritere efter, når der er mange tekniske fejl. Alle vil gerne sige, hvad der er vigtigt at prioritere efter. Efter 10 minutter siger en af smedene:

*”det største problem er nok i virkeligheden, at der er for mange der gerne vil prioritere opgaverne. Det bedste ville være, hvis der bare var en der prioriterede.”* (workshop 2, hold 1)

Det bliver en ny erkendelse for gruppen udledt af den nuværende diskussion, og højre/venstrehåndscasen med dialogen fra både slagterens og elektrikerens side gjorde, at de havde en rigtig god og konstruktiv snak om, hvad der er vigtigt at kommunikere til hinanden, men også hvordan det skal kommunikeres, til hvem og hvad. Endda kommer de frem til, at det kun skal være en, der tager de overordnede prioritetsbeslutninger, og det er vigtigt at vedkommende hele tiden har overblikket. Jeg håber, at dette betyder, at medarbejderne er klar til at tilsidesætte deres individuelle rutiner de har i dag og arbejde hen mod en fælles procedure. Det bliver her en tydelig meningsskabelse i relation til andre, men ud fra individuel erfaring.

Jeg kommer med det forslag at elektriker og smede skal fungere som en serviceenhed for slagteri-medarbejderne. Jeg hører alle til workshoppen, og det er meget svært at nå til enighed, fordi alle har deres måde at gøre tingene på. Men samtidig er der i gruppen også et ønske om at få fælles retningslinjer, så alle gør tingene ens. En elektriker på hold 2 siger: *”Hvis der er en smedeopgave, og der ikke er nogen til at lave det, så gør jeg det, hvis jeg ved, hvad det kræver.”* Med det samme svarer mesteren: *”Det er fandeme, så hjælpsom du er i dag”*. Tonen er spydig, hvilket er normalt på slagtegangen. Det får dog den helt tydelige effekt, at diskussionen vender fra refleksionsniveau 2, hvor elektriker overvejer, om han gør det rigtige arbejde i denne situation, til refleksionsniveau 1, hvor der diskuteres

om, hvordan lagerstyringen helt lavpraktisk bliver håndteret, hvis en elektriker laver smedens arbejde. Det bliver også et eksempel på en underliggende logik, hvor mesteren reagerer, når en medarbejder giver udtryk for, at han gør andet end det, der står i hans arbejdsbeskrivelse. Det er mesterens ansvar at fastholde strukturen i en bureaukratisk organisation, og den kontrol mister han i refleksionslag 2 og 3, og blev i denne sammenhæng en begrænsning for yderligere refleksion.

Styregruppen er begyndt at lægge pres på, at der skal komme nogle resultater frem, så jeg vælger på hold 1 til sidst at gå imod mine principper om en demokratisk beslutningsproces og provokere dem ved at anlægge et kontradiktorisk perspektiv. De siger, at de både vil have mere kontrollerende procedurer, men samtidig ønsker at være dynamiske og kan reagere fleksibelt i uforudsete situationer, når det gælder samarbejdet mellem håndværkere og slagtere. Jeg eksperimenterer her ved at negere intentionen, for at få dem til at forholde sig til modsætningerne mellem det kontrollerende og det dynamiske. Holdet er ikke i stand til at nå til enighed, og derfor vælger jeg at diktere beslutningen for at få fremdrift i diskussionen. Jeg vurderer, at det der, ud fra diskussionen, er mest oplagt at prøve er, at håndværkerne internt koordinerer og prioriterer alle opgaver, og vi ud fra den betragtning laver nye procedurer for akuttelefonen og vagttelefonen. Smede, elektrikerne og slagtere aftaler at give beslutningen videre til deres kollegaer, og vi informerer ledelsen om, at det er den nye praksis.

Det bliver min beslutning, og der er ingen indvendinger imod den, men det blev ikke den demokratiske proces, hvor de sammen var nået til enighed uden min direkte indblanding. Men presset fra styregruppen tvang mig til at ændre fokus fra en procesorienteret forandring til konkrete resultater. Jeg var måske den eneste der lagde mærke til det, for jeg fornemmede en tilfredshed i gruppen omkring, at de følte, at det var deres beslutning, og at de havde været en del af den. Jeg har efterfølgende overvejet om min dobbeltrolle som studerende og konsulent har påvirket denne beslutning. Jeg har fra starten af lagt vægt på, at deltagerne er fagfolk og

besidder lokal kendskab, og jeg er for dem en konsulent, der hjælper dem på vej til at træffe de bedste beslutninger. Dette blev en beslutning, hvor vores gensidige forventninger blev indfriet. Men havde jeg ikke haft en dobbeltrolle, havde jeg som studerende ikke truffet den beslutning. Så havde jeg i stedet beskrevet deres ubeslutsomhed og manglende mulighed for at agere efter deres egne interesser.

På hold 2 slutter vi af med at diskutere, hvordan man kan lave en fælles overlevering for smede og elektrikerne fra aftenhold til morgenhold. Det bliver en meget lavpraktisk diskussion om, hvem der gør hvad, men alligevel kommer der tydelige holdninger frem. Der er en fælles enighed om, at smede og elektriker laver en fælles overlevering med e-mail. Portvagten, som er den eneste på arbejde i de sene nattetimer, printer mailen ud til de første smede og elektrikerne, der møder ind. Men smeden på hold 2 er tøvende, og jeg afbryder derfor diskussionen for at få hans overvejelser ind. Det viser sig, at han ikke er stemplet ind, når han går igennem vagten, og at han derfor ikke vil tage ansvaret, fordi han ser det som ekstra arbejde. Han giver som eksempel, at hvis papiret ikke er klart, når han går forbi portvagten, kommer han til at stemple for sent ind. Hans argumentation er tydeligvis determineret af en bureaukratisk logik, hvor han lader sig styre fra de systemer, han kender. Den bureaukratiske opbygning er med til at stabilisere og standardisere arbejdsopgaver, hvilket er en stor fordel i den daglige drift. Men når formålet i denne workshop er at løse problemer pragmatisk, vurderer jeg, at den bureaukratiske kultur er en norm vi må tilpasse os. Det skaber lidt dårlig stemning i gruppen, men jeg roser smeden for at sige det, fordi hvis det ikke var kommet frem, ville den nye løsning ikke have givet mening for ham, og måske derfor ikke være blevet realiseret. Løsningen bliver i stedet, at smeden fra aftenholdet og lederen fra rengøringsholdet printer deres e-mails ud og hænger dem op på tavlen i værkstedet. Det er det første sted, håndværkerne kommer hen, efter de er stemplet ind.

## 5.1 NYE MENINGER OG FORSTÅELSER

Hele workshoppen førte til 7 nye fælles meninger, som de to hold har diskuteret sig frem til:



1. Håndværkerne er et serviceteam. Hvis den pågældende håndværker ikke har tid til en opgave, er det hans ansvar at finde en håndværker eller sende opgaven videre til værkføreren.

Smede og elektrikere skal have en fælles ”service-rolle”. Alle opgaver som bliver leveret fra slagtere skal håndteres internt. Det vil afhjælpe, at der er opgaver som stranded imellem smede og elektrikere, fordi de i dag bliver betragtet som to forskellige arbejdsgrupper. Dette er første tiltag i en lang række, der på sigt skaber en ny akuttelefonordning og opgavefordeling for håndværkerne.

2. Ved akut opkald skal der siges 1) om der tabes grise 2) præcis beskrivelse af problemet.

Ud fra venstre-/højrehånds casen blev vi enige om, at man fremover som det første siger, om man taber grise, når en slagter ringer efter hjælp. Herefter er det slagterens opgave at give en så detaljeret beskrivelse af problemet, at smeden eller elektrikerne kan komme til stedet med det rigtige værktøj og reservedele.

3. Medarbejdere med samme funktion skal dele ”best practise” med hinanden.

Det har i mange år været en selvfølge at dele gode erfaringer med hinanden, men på workshop 2 blev det klart, at alle tog det for givet, så der i praksis ikke var nogle der gjorde det.

4. Der laves en procedure og tjekliste for opstart.

Der er stadig mange holdninger til om nye procedurer og tjeklister til opstarten vil en fordel, og om det vil afhjælpe nogle uforudsete fejl. Der er dog stor enighed om, at det vil være relevant at undersøge nærmere, om folk tjekker det samme, og om der er overlap i de rutiner, som medarbejderne har i dag. Vi bliver enige om, at det bliver den lille gruppe medarbejdere, der møder ind kl. 5, som jeg senere skal holde en separat workshop med. Dette tiltag vil ikke blive behandlet yderligere i dette speciale.

5. Der findes ingen bedre redskaber til at tørre kondens ned med end de malerruller de bruger nu, og problemet kan vi ikke løse.

Det er forsøgt at bruge blæsere og varmemåtter til at fjerne kondensen fra robotterne, men det hjælper ikke. Derfor bliver forslaget indstillet til teknisk ledelse, der kan investere i en affugter eller ombygge støjhusene. Støjhusene om robotterne er et arbejdsmiljøkrav, men det bliver foreslået at bruge støjsvage klinger i maskinerne. Det er der ikke erfaringer med, men mesteren vil tage det med videre til teknisk chef.

6. ISS, smed og elektriker fra aftenholdet sender afrapportering med e-mail og hænger dem op på tavlen i værkstedet.

Der bliver i gruppen enighed om, at informationer fra aftenholdet skal frem til de første, der møder ind om morgenen. Tid er en afgørende faktor om morgen, og det er ikke lige meget om informationer fra aftenhold eller rengøring kommer til mesteren der møder kl. 6:00, eller til den første håndværker der møder kl. 5:00.

Som forsøg sender smed og elektriker fra aftenholdet en fælles e-mail rundt til dagsholdet. I stedet for at elektrikere sender intern e-mail, og smede sender sms'er, sender de sammen en fælles mail, der også modvirker, at opgaver stranded mellem elektrikere og smede. Mailen sendes til elektrikere, der kan tjekke den på mobil, og printes ud og hænges på tavle i værkstedet til smede. ISS printer også deres e-mail ud og hænger på tavlen i værkstedet. Således kan de første, der møder ind, hurtigt danne sig et overblik.

7. Der skal laves en ny akuttelefon og vagttelefon.

Der bliver på begge hold enighed om, at der skal være en klar forskel på akutte opgaver og almindelige opgaver, og der skal være to forskellige telefonnumre. En af håndværkerne laver en parallelfortælling til 112 og 114, hvis man skal have fat i politiet. Dette underbygger han igennem en erkendelse af, at det eksisterende ikke fungerer for ham, har en ide til, hvordan man i fremtiden ville kunne løse problemstillingen.

Det er også vigtigt, at vedkommende der sidder ved de to telefonnumre har en teknisk indsigt, så den rette information gives til håndværkerne, således

at redskaber og reservedele medbringes til opgaven. Vi bliver enige om, at nedbrud skal kategoriseres som rød, gul eller grøn, alt afhængig af problemets omfang. Rød er meget kritiske nedbrud, der stopper en hel slagtelinje. Gul er kritiske nedbrud, der giver ekstraomkostninger i forbindelse med slagtingen, og grøn er opgaver, der ikke direkte påvirker produktionen og er vedligehold, minimering af ressourcspild, "nice to have" installationer. Dette er også en kategorisering, som ledelsen ønsker indarbejdet i alle procedurerne, og det skal afspejle, hvor stort økonomisk tab slagteriet har ved nedbrud og give retningslinjer for prioritering af opgaver.

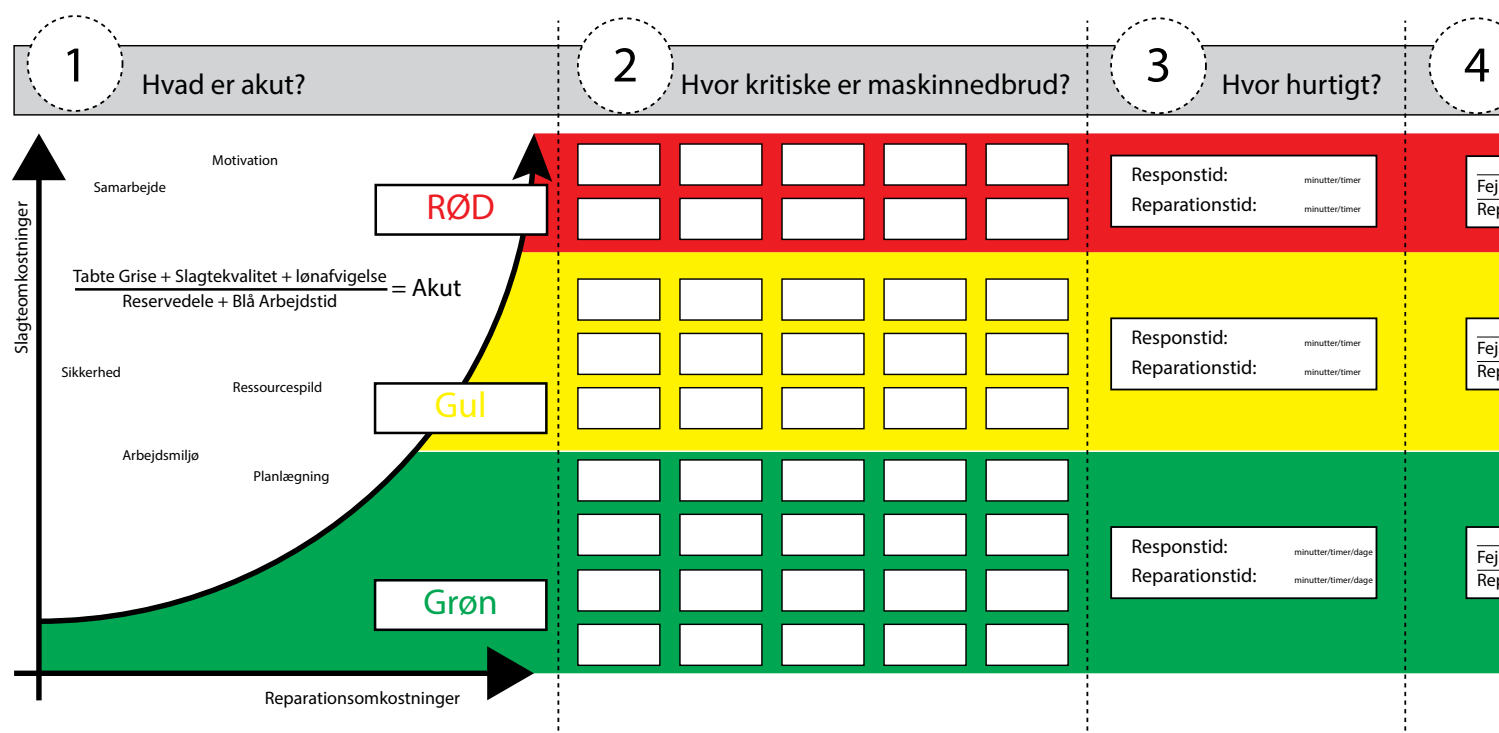
De syv fælles meninger, vi har sammenfattet, kan i sig selv bruges som et grænseobjekt imellem de forskellige arbejdsgrupper. Det er ikke givet, at de forskellige medarbejdere skal have samme forståelse, men de kan alle relatere til meningene og dermed bruge dem i fællesskab.

## 5.2 FORBEREDELSE INDEN AFSLUTTENDE WORKSHOP

I de to workshops har der været mange problemstillinger, redskaber, muligheder, projekter og kon-

sekvenser, der blev håndteret samtidigt. I den afsluttende workshop er målet at konkretisere de nye meninger og forståelser i konkrete ændringer. Det bliver derfor vigtigt, at jeg i tredje og sidste workshop skaber fokus på konkrete ideer. Jeg vælger derfor at udarbejde et designspil, hvor jeg guider deltagerne igennem de holdningsdiskussioner, der har været på workshop 2. og som i workshop 3 skal skabe forståelse og konsensus om konkrete løsninger (figur 8).

Designspillet er valgt for fortsat at have en stor inddragelse af medarbejdernes egne interesser og erfaringer i udformningen og implementeringen af den nye akuttefon (Vaajakallio & Mattelmäki, 2014), og for at skabe medejerskab blandt medlemmerne. Eva Brandt præsenterer i en artikel fra 2006 forskellige undersøgende (exploratory) designspil, der kan bruges til at organisere deltagere i designprojekter. Her beskriver hun Negotiation and Work-flow Oriented Design Games som værende bindeled mellem forskellige brugere og deres relation til teknologi eller andre artefakter (Brandt, 2006, s. 60). Akuttefonden skal fungere som direkte bindeled mellem slagtere og håndværkere, men



alle mellemliderne har også interesse i, hvordan proceduren bliver, fordi det kommer til at påvirke deres ledelsesbeføjelser og mulighed for at agere i uforudsete situationer. Brandt argumenterer for, at et designspil skal tage udgangspunkt i de problemstillinger, som spillet forsøger at løse. Jeg har derfor meningskondenseret diskussionerne fra workshop 1 og 2 til seks hovedpunkter, som deltagerne skal opnå enighed omkring:

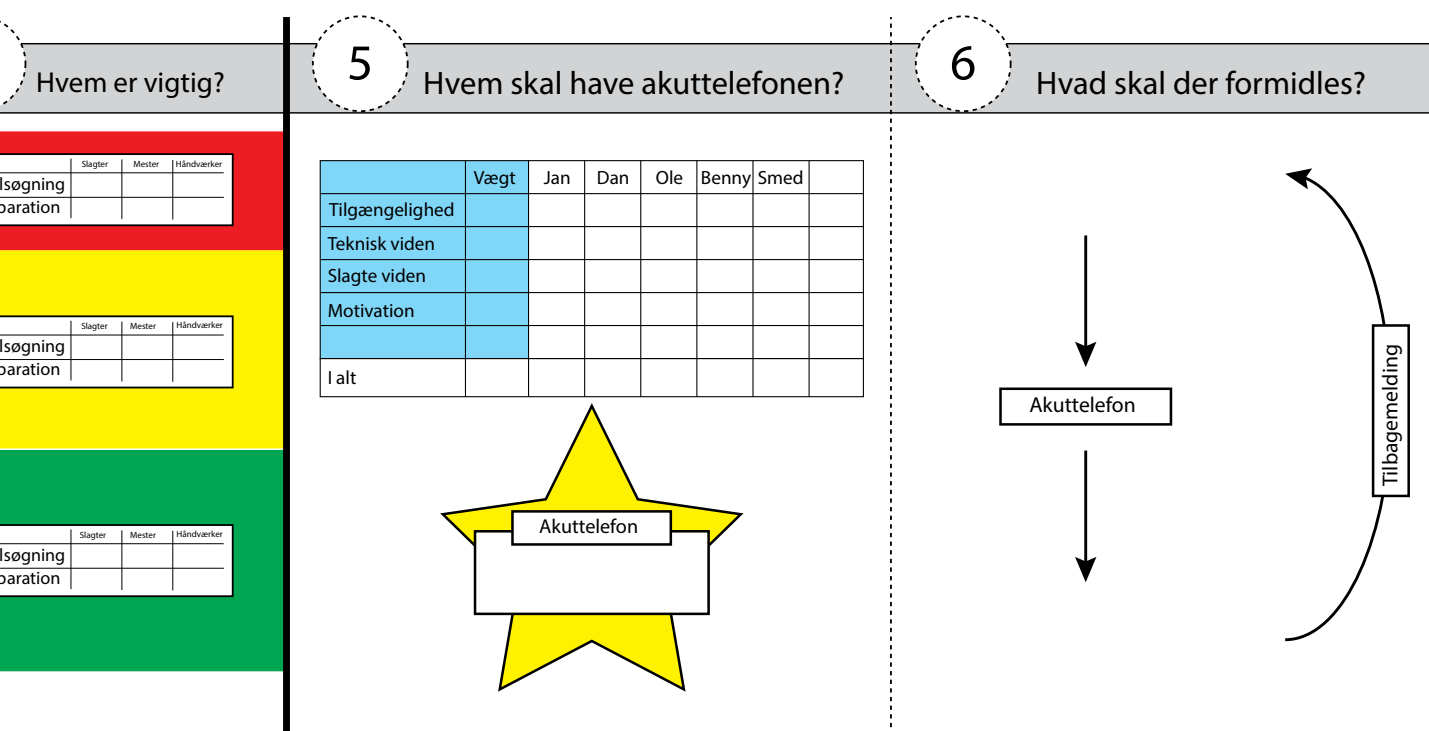
1. Hvad er akut?
2. Hvor kritisk er maskinnedbrud?
3. Hvor hurtigt?
4. Hvem er vigtig?
5. Hvem skal have akuttelefonen?
6. Hvad skal formidles?

Kriterierne for at vurdere de enkelte punkter er baseret på den produktive tænkning, og derfor er det min opgave at minimere magtbalancer og fokusere på det gode argument, og stimulere deltagerne til at træffe videnbaserede valg. Det relaterer sig også

til det tredje refleksionslag, hvor gruppen skal diskutere, hvad der er det rigtige at gøre. Her har jeg med udformningen af designspillet allerede gjort mig overvejelser omkring, hvordan processen skal være for at kunne træffe den beslutning.

Spillepladen er printet på papir og er to meter lang. Yderligere beskrivelse af designspillet opbygning har jeg vedlagt i bilag 2.

Til workshoppen indkaldes fem ledere for slagtegangen samt en smed fra hold 1 og en elektriker fra hold 2. Dermed kommer gruppen både til at bestå af potentielle brugere af akuttelefonen og ledere for brugerne. Sammensætningen af deltagere kommer til at spænde over 4 ledelsesniveauer, hvilket jeg er meget opmærksom på, fordi magtbalancen kan have negativ indflydelse på dynamikken i gruppen, da medarbejdere i slagteribranchen traditionelt er hierarkisk styret af deres overordnede beslutninger.



FIGUR 8 SPILLEPLADEN FRA WORKSHOP 3

## 6.0 AFHOLDELSE AF 3. WORKSHOP

Stemningen er god, da jeg starter med at præsentere designspillet. Jeg fortæller, hvordan jeg vil være facilitator og føre dem igennem de 6 punkter, et efter et. Det bliver hurtigt den tekniske chef og produktionschefen for hele slagteriet, der dominerer diskussionen med deres holdninger. Til punkt 1 siger produktionschefen:

*”Jeg er enig i ligningen, men man kan ikke lave en komplet drejebog, fordi prioriteringen kommer også til at handle om, hvad vi ved noget om. Nogle gange løser vi de små problemer først, fordi så har vi det mindre at tænke på, når vi skal løse de mere komplicerede opgaver.”*

Til det supplerer den tekniske chef:

*”Der er stor forskel på, om man ved, hvordan man løser et problem, eller om man først skal til at fejlsøge og finde ud af, hvad der er galt.”*

Debatten fortsætter videre i punkt 2, hvor jeg får mellemlederne på banen og tester chefernes udsagn med konkrete erfaringer, hvilket hver gang ender med en fælles nuanceret forståelse af chefernes betragtning, og diskussionen går videre. For eksempel siger produktionschefen:

*”Det jeg mener, der skal være i rød zone, skal være der, fordi vi ikke har nogen mulighed for at køre, eller reducere tabet”.*

Mesteren spørger så chefen: *”Men ville du ikke ringe akut, hvis en robot er gået i stykker?”*. Diskussionen går lidt frem og tilbage, og til sidst siger chefen:

*”Det afhænger af, hvor travlt der er den pågældende dag, og hvor meget det vil kræve at løse problemet. (...) Det er hele tiden en vurdering af, hvor vi er henne med vores udstyr*

*lige nu, hvordan ser mandskabssituationen ud lige nu, og hvor mange akutopgaver er der lige nu. Hvis ikke der har været noget hele dagen, så kan vi godt ringe akut med noget, som måske ikke er så vigtigt”.*

Her kommer den tekniske chef på banen igen, fordi han ikke er enig i, at akuttelefonen skal være dynamisk afhængig af, hvor travlt der er. I punkt 3 uddyber han, at han ønsker en standardiseret metode, fordi han rent styringsmæssigt er nødt til at planlægge opgaverne ud fra, om det er akut, eller en opgave der skal laves inden for to timer. Han mener, at responstiden på opgaver i rød zone skal være under 2 minutter. Resten af gruppen er enig. Den tekniske chef mener ikke, at man kan sætte en tid på, hvor hurtigt opgaven er løst.

*”Jeg ville i stedet sætte en tid på eskalering og information. Hvis en smed bliver kaldt ud til en akutopgave, som kommer til at koste mange grise, så skal han have mulighed for at eskalere sagen. Det kunne enten være at få ekstra hjælp fra kollegaer eller at ringe til hotline ved producenten. En tid på hvornår nok er nok.”*

Produktionschefen bryder ind, fordi han er meget afhængig af at vide om et nedbrud tager 5 minutter eller en halv time, og siger *”Hvis slagterne står og venter en halv time, så begynder de at lave mere ulykker end gavn”*. Kompromiset bliver, at der efter 15 minutter skal komme en tilbagemelding til mesteren om, hvorvidt man forventer, at reparationen vil tage over eller under en halv time.

Her bliver det vigtigt, hvordan mellemlederne beskriver deres medarbejdere som værende besværlige, hvis maskinerne holder stille for længe. Det hænger ikke sammen med Taylors argumentation om, at medarbejderne som et team på demokratisk

vis vil forsøge at løse problemerne indbyrdes (Taylor, 2011, s. 71). For mig at se, er mellemlederne i en konfliktsituation mellem slagterne og håndværkerne, hvor deres hierarkiske magtposition bruges til at koordinere og kontrollere samarbejdet ved nedbrud. Der er ifølge Taylor modstridende interesser, når slagterne er akkordlønnet efter tayloristiske principper, mens håndværkerne er timelønnet. Men det vil ifølge Taylor også betyde, at håndværkerne forsøger at lave mindst muligt arbejde for højest mulige løn (Taylor, 2011, s. 65).

De første to workshops indikerede imidlertid ikke dette forhold, men i stedet at der er skabt en Community og Practices mellem de to medarbejdergrupper, der udfordrede den gældende procedure ved nedbrud og dermed undergravede den tayloristiske styreform, hvilket for mellemlederne vil virke besværligt.

Vi er nu så pressede på tid, at jeg vælger at springe punkt 4 over og droppe punkt 6, men jeg opfordrer dem til på et senere møde at diskutere, hvem der skal være hvor, og på hvilke tidspunkter, og hvordan man sikre feedback fra en løst opgave, så medarbejderne kan lære af fejlen. Det betyder, at vi ikke får diskuteret, hvordan der skal kommunikeres, hvilket ellers har været centralt i workshop 1 og 2, men jeg har ikke noget valg, hvis jeg skal gøre mig en forhåbning om at komme fra workshoppen med et nyt design af akuttelefonen. Punkt 5 er en kvalificeret vurdering af, hvem der ville være mest oplagt til at have en akuttelefon.

Jeg er blevet fortalt, at der tidligere har været et politisk spil omkring, hvem der skulle have akuttelefonen. Fire år forinden havde smedene akuttelefonen, men en mester overtog den, da der blev ringet med for mange opgaver. Ved omstruktureringen af slagteriet blev akuttelefonen overtaget af produktionschefen og dermed flyttet tre ledelseslag op. Med akuttelefonen følger et stort ansvar og indflydelse, men også mange pressede situationer, hvor man skal handle hurtigt og træffe beslutninger.

Det er for mig logisk at antage, at akuttelefonen blev flyttet til så højt et ledelsesniveau for at skabe kontrol med afdelingen. Produktionschefen fortæller, at da han fik telefonen for et år siden var der 100 opkald om dagen, og nu er han nede på 10-15 opkald om dagen. Jeg vurderer, at dette kan være grunden til, at medarbejderne på operatørniveau har skabt en fælles CoP for at undgå den bureaukratiske procedure og selv har skabt en pragmatisk problemløsende arbejdskultur. Og her rammer vi en af Weicks vigtigste pointer i forhold til meningsskabelse nemlig, at ledere i en hierarkisk opbygget organisation skaber fejlagtige forestillinger omkring, hvordan organisationen fungerer, fordi de forsimples komplicerede netværk af praksisser og relationer.

*”Særligt i kritiske situationer kommer vi let til at bruge for mange kræfter på at koble organisationen tættere, fordi vi forestiller os, at vi får mere kontrol. I nogle tilfælde sker det også, men i rigtig mange tilfælde opnår vi det stik modsatte”* (Hammer & Høpner, 2015, s. 228).

På workshop 2 fortæller medarbejderne, at de vigtigste kriterier for at have akuttelefonen skal være:

1. Tilgængelighed
2. Teknisk viden
3. Slagte viden
4. Motivation

På workshop 3 vurderer gruppen, at tilgængelighed og motivation er det vigtigste. Slagte- og teknisk viden er sekundært, men man skal kende navnene på maskinerne. Da vi vægter smedene i forhold til de fire kriterier, er det som om, at der fra ledernes side er en forudindtaget holdning til, at det er smedene, der skal have akuttelefonen. Jeg bryder ind og siger, at smede ikke nødvendigvis syntes det er motiverende at håndtere en administrativ opgave, når det de er ansat til er at lave tekniske reparatio-

ner. Produktionschefen fortæller, at det i en anden del af fabrikken er smede, der har akuttelefonen, og her går det op for mig, at den nye akuttelefon vi er ved at designe, måske er en kopi af en anden afdeling. Jeg spørger lidt ind til, hvordan det fungerer dernede, og det lader til, at alle lederne kender deres løsning.

Vi har 10 minutter tilbage, og jeg ville ønske, at jeg kunne starte forfra, men jeg må følge planen og færdiggøre workshoppen ved at aftale, hvem der gør hvad. Det besluttes, at teknisk chef og produktionschefen sætter akuttelefonen i gang, og at der på LEAN-møder bliver fulgt op på kategoriseringen af forskellige nedbrud og responstider. Alle virker tilfredse, og til sidst siger den tekniske chef:

*”Drømmescenariet er, at alle slagterimedarbejdere selv kan ringe efter en smed eller elektriker, hvor opkaldet ikke skal igennem en masse medarbejdere. Men der er vi bare ikke endnu”.*

Hvorefter han går ud af døren.

## 6.1 DESIGNET AF AKUTTELEFONEN

Det ærgrer mig, at det først sent inde i workshoppen går op for mig, at lederne var forudindtagede omkring, hvordan akuttelefonen skulle designes, og at den sidste bemærkning bliver et drømmescenarie fra den tekniske chef. Det havde været interessant at se, hvad det var endt med, hvis det var drømmescenariet, vi startede med. I stedet for kun at have fokus på diskussioner fra de første to workshops kunne jeg have inkluderet deltagernes forforståelse og inddraget elementer fra en fremtidsworkshop (Kensing & Madsen, 1992).

*“The whole idea of Future Workshops and metaphorical design is to allow people to enlighten their common problem situation, to generate visions for the future, and to discuss how these visions can be realized. The aim is to support users playing an active role in the design process”* (Kensing & Madsen 1992: 167).

Jeg kan også se nu, at jeg ikke gjorde det klart for mig selv, om jeg havde forventet, at designspillet skulle styrke samarbejdet mellem slagtere og håndværkere med en akuttelefon, eller om designspillet skulle danne rammer for en visionær løsning. Jeg har i designspillet stor fokus på de socio-tekniske relationer, hvor opdelingen mellem rød, gul og grøn zone sker på baggrund af teknik og økonomi. Her rejser de selv problematikken mellem de ukendte problemer og de kendte problemer, som Wallace også påpeger betydningen af (Wallace, u.u). Diskussionen kommer derfor til at handle om forskellige scenarier i forhold til, om håndværkerne har den teknologiske viden til at løse en opgave, eller hvordan sagen skal håndteres, hvis der ikke er viden om, hvordan problemet kan løses.

Wallace foreslår, at hverdagsproblemer løses ved at styrke samarbejdet mellem medarbejdere, mens ukendte problemer løses socio-teknisk. Baggrunden for at lave en ny akuttelefon var, at samarbejdet og prioriteringen af opgaver ikke fungerede, men det blev ikke tydeligt på workshop 3, hvor kompleksitet fik en stor betydning.

At slagterne bliver tildelt akuttelefonen er måske et udtryk for, at ledelsen igen er klar til at afgive kontrol og dermed give håndværkerne et formelt ansvar for, hvordan de kan organisere deres arbejde. Som det kom frem på den første workshop har der længe været en uformel prioritering af opgaver. Nu hvor ansvaret er flyttet tilbage, bliver det i praksis spændende, om den reelle indflydelse også bliver anerkendt af lederne, og de skaber et afslappet hierarki og fortsætte deres CoP.

## 6.2 FASTHOLDELSE AF NYE MENINGER OG FORSTÅELSER

Gruppen af ledere og medarbejdere på workshop 3 er gode til at give udtryk for deres holdninger og knytte dem til deres forventninger til, hvad konsekvenserne af deres beslutning vil blive. Men i forhold til workshop 1 og 2, hvor medarbejderne giver udtryk for, at de ønsker en mere direkte kontakt mellem håndværkere og slagtere, må jeg konsta-

tere, at det på workshop 3 ikke lykkedes at bringe de værdier i spil. Jeg vurderer, at det skyldes to ting. Først at min rammesætning for workshoppen var for fastlåst og ikke fik udfordret de holdninger og forudindtagelser, der var i gruppen. Dernæst viser jeg, at lederne søger et design af akuttelefonen, hvor den hierarkiske kontrol bliver styrerende i processen for at finde den bedste løsning. På den anden side er jeg ikke i en position, hvor jeg kan vurdere om deres beslutning om, at smedene skal have akuttelefonen, og det kun er mestrene, der må ringe til dem, er reel for at få det til at fungere. I så fald kom det ikke frem på workshoppen. Jeg bliver for sent opmærksom på, at akuttelefonen ikke bare kan være en telefon, som alle kan ringe til. Der skulle jeg i designspillet have lavet et punkt med

fx forskellige definitioner af akuttelefoner og forskellige muligheder for hvem der skulle have lov til at anvende den.

Hvis jeg derimod kigger på det meningskabende i workshoppen, blev mange prioriteringer diskuteret i forhold til nedbrud, samarbejde og kommunikation. Designspillet var med til at kvalificere problemstillingerne, så alle blev bevidste omkring de forskellige aspekter. Ud fra hverdagserfaringer blev der opnået enighed om, hvordan man skal agere i komplicerede situationer, og at forholdet mellem standardisering og fleksibilitet er centralt for at kunne planlægge opgaverne for håndværkerne.

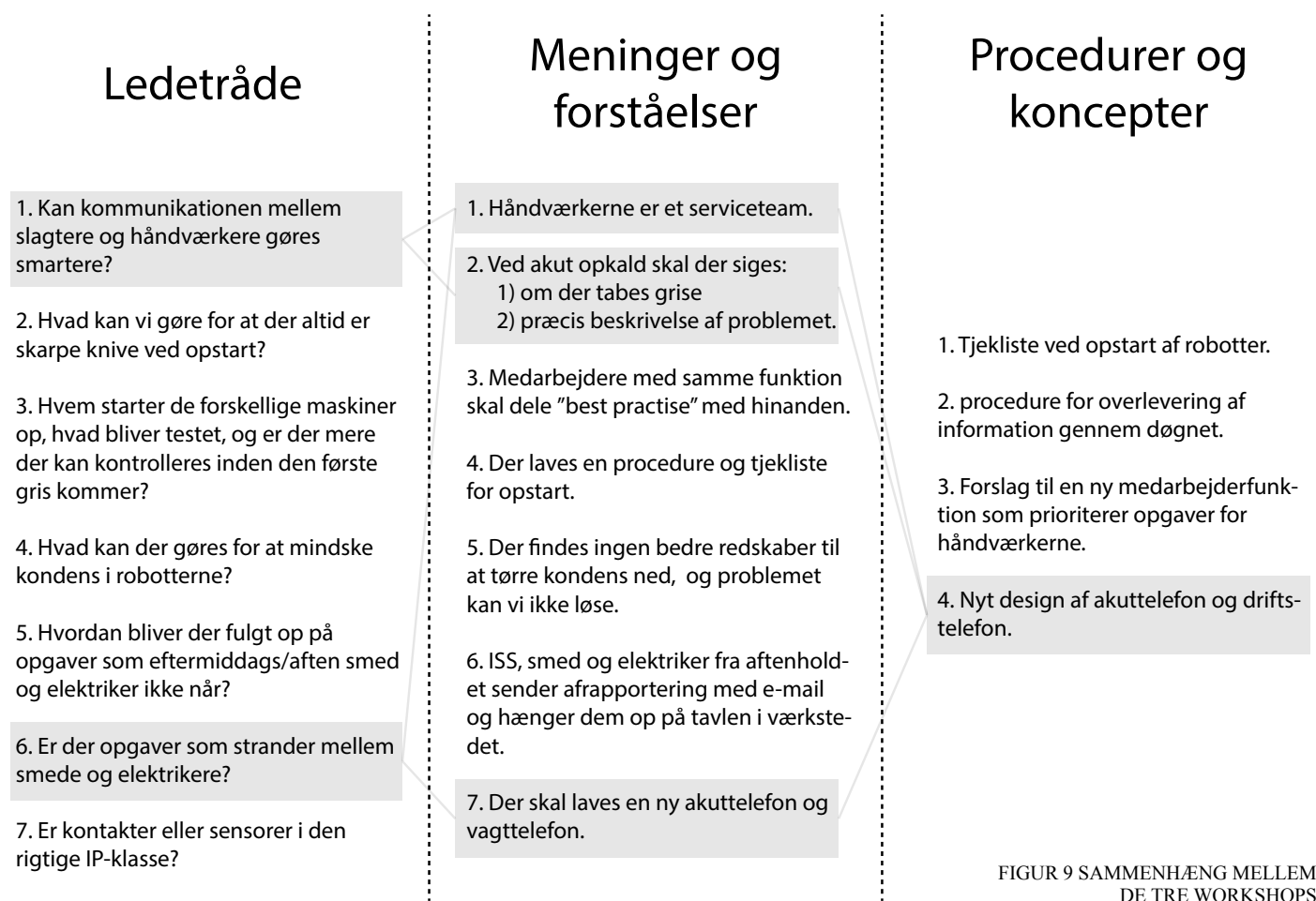
## 7.0 KONKRETE RESULTATER

Efter afholdelsen af de tre workshops mødes styregruppen igen. Her bliver der gentagende gange rejst tvivl om slagteriets udbytte af investeringen og spurgt ind til konkrete resultater og ROI. I projektets løbetid er akkorddækningen på slagtegangen steget fra 85% til 91%, men samtidig har mellemlederne været på LEAN-kurser og er begyndt at implementere principper derfra. Desuden er mange medarbejdere ved at falde til efter slagteriets omstrukturering, og sidst vil jeg nævne, at der er blevet lavet mange tekniske investeringer og service på maskiner. Herved kan projektets ROI ikke isoleret fastsættes. Men hvis styregruppen ville have en ROI, måtte vi udarbejde det. Vi vurderede, at vores projekt efter bedste gæt havde 25% del i stigningen, LEAN havde 25%, tekniske forbedringer 25%, og at de sidste 25% skyldes Hawthorne effekten.

Hawthorne effekten er et fænomen, der stammer fra Hawthorne studierne, hvor man forsøgte at eftervise, hvordan fysiske ændringer i arbejdsmiljøet påvirkede medarbejdernes effektivitet. Men det viste sig,

at lige meget hvad de gjorde, blev medarbejderne mere effektive, hvilket fik dem til at konkludere, at opmærksomheden omkring en arbejdsgruppe i sig selv havde stor effekt på effektiviteten (Levitt & List, 2011, s. 228). På kort sigt vil effekten derfor se lovende ud, men på lang sigt vil produktionen falde tilbage til det normale. Den historie er effektiv og bliver ofte præsenteret ved uforklarlige sammenhænge. Udregningen blev præsenteret for fabriksledelsen, der accepterede fordelingen efter enkelte bemærkninger.

Her præsenterer min chef også designet af den nye akuttelefon, og hvordan den i samspil med de nye meninger og værdier på slagtegangen får stor indflydelse på, hvordan arbejdsopgaver skal fordeles i samarbejdet mellem smede, elektrikere og slagtere. Hele forløbet bliver videregivet i punktform, og fælles beslutninger er skrevet som procedurer og anbefalinger. Det ønskede ledelsen på slagteriet, fordi det er den form lederne er vant til, når de laver forandringer.



På figur 9 har jeg skitseret de ledetråde, meninger, forståelser, procedurer og koncepter, der er blevet formuleret på baggrund af de tre workshops. Det er designet af akuttelefonen, der er blevet centralt i dette speciale og blev behandlet på workshop 3. Jeg har derfor skitseret, hvilke meninger og forståelser der ligger til grund for den nye procedure, og hvilke ledetråde der ligger til grund for meningerne og forståelserne. De lodrette stiplede linjer indikerer det tidsrum mellem de forskellige workshops, hvor medarbejderne dels har kunne reflektere og danne nye erfaringer i forhold til den forrige workshop. Her tydeliggøres det også, at det kun er en lille del af de første ledetråde, der fører frem til akuttelefonen. Det samme ville gøre sig gældende for de tre andre procedurer og koncepter.

Det kan diskuteres om alle 7 meninger og forståelser rent faktisk dækker over en mening, eller en forståelse, eller blot en information. Vigtigheden er, at deltagerne får kontekstbestemt mening ud af dem, og at de her ud fra kan genkalde sig den bag-

vedliggende logik i processen og anvende det til at træffe meningsfulde og optimale beslutninger.

## 7.1 REFLEKSION OVER PROCESSEN

Aktionsforskning er kritiseret for at opbryde skillelinjen mellem teori og praksis og dermed gøre den akademiske disciplin anvendelsesorienteret. Ved at gøre dette i et projekt som dette, antager jeg også, at den teori jeg bruger vil være god for praksisen (Berlin, 2013). Det er ikke selvsagt, at praktisk anvendelse af en teori er godt for en organisation hvis kompleksitet rummer langt flere facetter, end der kan behandles og efterfølgende analyseres. Når jeg i aktionsforskningsprocessen fokuserer på meningsskabelse og produktiv tækning vil der samtidig være praksisser, der undslipper analysen, men som har afgørende betydning for organisationens virke. De praksisser kan betegnes som usynligt arbejde. Den bedste måde at imødekomme denne udfordring er, at jeg skal reflektere over mine valg samtidig med at skabe aktionen, så det bliver gen-



nemsigtigt for deltagerne og læseren af dette speciale, hvilke konsekvenser handlingerne har haft.

Jeg har haft udfordringer med at formidle aktionsforskningen, fordi det er svært at argumentere med analytiske pointer, når jeg samtidig skal fortælle et narrativ som er tro mod processen. Formatet er meget anderledes end normale rapporter, hvor feltarbejde, citater, noter og alt andet viden kan sammenskrives uden relation til, hvornår det i projektforløbet blev indsamlet, genereret, analyseret eller skrevet. Det vanskeliggøres yderligere af, at jeg kører to parallelle hold på workshop 1 og 2, hvor introduktionen og mange af temaerne er de samme. Jeg havde forestillet mig, at jeg med de to hold kunne triangulere argumenter og dermed uddrage en form for generisk brugbar viden omkring meningsskabelse i socio-tekniske forhold på slagtegangen. Jeg har i stedet valgt at bruge de to hold komplementært, men i selve analysen har det i begge grupper været tegn på CoP både internt på holdet, på tværs af de to hold, og med personer som ikke deltog i projektet.

Jeg snakker efterfølgende med Ole om forløbet, og han mener, at det hovedsagligt er sociale udfordringer, der giver medarbejderne på slagtegangen problemer med at klare hverdagsopgaverne og i mindre grad de komplicerede problemer, der ikke kendes en løsning på. Der er ikke standardprocedurer for, hvordan man løser dagligdags problemer, og det medfører sociale udfordringer der gør, at komplicerede opgaver drukner i dagligdags driftsproblemer.

*”Det burde være klokke klart, hvordan man skal håndtere nedbrud i en tayloristisk produktionsvirksomhed. Det er en del af hverdagen, og der burde ikke være tvivl om proceduren og arbejdsfordelingen”* siger Ole.

Den episode på workshop 2 hvor en smed siger, at han laver elektriske opgaver, hvis der er behov for det, kan betragtes som en uformel udvaskning af fagskellet på medarbejderniveau. Der var på workshop 1 også eksempler på en robotpasser, der gemmer værktøj i robotten for hurtigt at løse de meste simple problemer; en slagter der har et direkte nummer til en smed for hurtigt at kunne reagere, el-

ler en elektriker der ikke følger opstartsproceduren, fordi han løser akutte opgaver. Det er alt sammen eksempler på, at der er et uklart, men nødvendigt samarbejde mellem medarbejderne. Med et tayloristisk synspunkt ville man sige, at det er, fordi der mangler klare retningslinjer. Set med et kulturperspektiv vil jeg mene, at der mangler en accept og underbygning af de Communities of Practice, der arbejder uformelt for at løse hverdagens udfordringer. Ved at kvalificerer ledelsen til at underbygge CoP vil også mere komplicerede socio-tekniske problemstillinger kunne løses herigennem.

I processen har jeg gjort meget ud af at fortælle deltagerne i workshoppen, at det er en fælles meningsskabelse, vi forsøger at få frem. Det betyder ikke, at deltagerne er samstemt, men at de kan skabe mening ud af hinandens synspunkter og fremadrettet kan agere og handle ud fra deres individuelle faglighed ud fra en fælles forståelse. Så meningsskabelsen er i høj grad individuel, men med socio-tekniske problemstillinger er det vigtigt i fællesskab at belyse forskellige faglige interesser og praksisser for at afspejle virkelighedens kompleksitet. De syv ledetråde og de syv meninger og forståelser blev lavet for at skabe et fælles referencepunkt for deltagerne, men mange nuancer i workshoppen rummes hverken i referencepunkterne eller er ikke beskrevet i dette speciale.

Den proces, de refleksioner og den analyse jeg har beskrevet i dette speciale, er det der har været meningsfyldt for mig i min teoretiske ramme og i forhold til mit kendskab til branchen. Andre deltager i projektet må have fået en anden personlig viden ud af projektet, som jeg med min analyse ikke har været i stand til at frembringe.

Tre måneder efter afslutningen på konsulentopgaven får jeg en opdatering fra en medarbejder på slagteriet, der fortæller, at ingen af procedurerne eller akuttelefonen er blevet implementeret på slagtegangen. Det giver anledning til en selvrefleksion over, hvorfor de aktioner, som jeg valgte undervejs i forløbet, ikke har ført til en synlig forandring. Helt overordnet kan det være svært at se en forandring med en tidsbegrænsning på fem aktioner af to timers varighed. Men hvorfor er de konkrete

løsningsforslag og procedureændringer så ikke sat i værk? Det vil de to efterfølgende afsnit forsøge at besvare.

## 7.2 PRAGMATISK BESLUTNINGSPROCES I EN TAYLORISTISK VIRKSOMHED

Jeg vurderede tidligere i forløbet, at tayloristiske og bureaukratiske værdier i højere grad blev praktiseret af fabriksledelsen og DMRI end ved slagterimedarbejderne på slagtegangen. Den 3. workshop var et forsøg på at fastholde de meninger og værdier, der blev opnået på workshop 2, men værdierne om flere procedurer til opstart er kontradiktorisk til ønsket om dynamisk og fleksibel problemløsning. Ønsket om en mere direkte afgang mellem håndværkere og slagterimedarbejdere er måske uforligneligt med det design, som vi skabte på workshop 3.

Et andet aspekt er, at der stadig er en høj akkorddækning på slagtegangen, og den er stagneret, efter vi stoppede projektet. Så medarbejderne er måske blevet bedre til at agere i de uforudsete situationer, fordi de har en fælles forståelse på tværs af faggrupper. Måske har meningskabelsen været med til at underbygge Communities of Practice og styrket den måde at slagtere, smede og elektrikere organiserede sig selv og arbejdet på. Er den manglende implementering et tegn på, at værdier knyttet til produktiv tænkning har ændret selvorganiseringen, så medarbejderne nu i samarbejde finder uofficielle løsninger tilpasset deres behov og deres arbejdsituation? Det er et komplekst spørgsmål, som jeg vil forsøge at besvare.

Aflønningssystemet og akkorddækningen fordrer et fokus på produktivitet, men de tekniske udfordringer giver stadig anledning til frustrationer, som samler medarbejdere i communities, hvor de finder uofficielle løsninger og handler efter dem i hverdagen. Denne dynamiske ageren er styrket gennem workshop 1 og 2, hvor medarbejderne dels er trænet i at tænke produktivt, og hvor meningskabelse har været i fokus. Min vision var, at denne meningskabelse kunne fastholdes ved at standardisere den efter principper fra den tayloristiske styreform.

Her er den nye akuttefon den mest omfattende procedureændring. Den daglige ledelse har efterfølgende ikke været i stand at implementere den efter 3. workshop. Dette kan både være af lavpraktiske årsager, og at de ikke har haft tid eller ressourcer til at gøre det, men det kan også, som jeg har været inde på tidligere, være den metodiske tilgang til designspillet, der ikke skabte de fornødne rammer for at diskutere designet og udførelsen af akuttelefonen. En tredje mulighed er, at ledelsen på slagtegangen ikke formår at implementere en procedureændring, fordi de ikke selv praktiserer de bureaukratiske værdier. Dette vil være meget kontroversielt, men ikke umuligt set i det perspektiv, at slagteriet har været igennem store omstruktureringer, og lederne er klar over, at det skjulte arbejde, der får hverdagen til at fungere, vil blive påvirket af en ny procedure for akuttelefonen. Jeg vurderer, at det skyldes alle tre forhold. Som situationen er nu, udfordrer hverdagens praksisser den formelle struktur. Det får ledelsen til at skabe mere kontrol, hvilket skaber sociale problemer og organisatoriske fælder, der stort set vil umuliggøre organisatoriske forandringer.

Hasle og Møller skriver, at arbejdsforholdene på tre ud af fire af de slagterier, de besøgte, havde ændret sig fra en konfliktkultur til en kultur med gensidig tillid og respekt mellem medarbejdere og ledere (Hasle & Møller, 2007). De konkluderer, at det er med til at udvikle en fælles social kapital i det tayloristiske produktionsmiljø. Jeg har ikke fulgt slagteribranchen længe nok til at vurdere, om der er sket en forbedring i arbejdsmiljøet siden 2007, men jeg mener ikke, at deres studie har vist det store skel der er imellem den formelle og den uformelle organisation, som jeg viser i dette speciale. Communities of Practice er fundamentale elementer i læringsmiljøer og skaber sociale fællesskaber (Wenger, 2000, s. 229). Jeg vurderer, at hvis ikke der bliver en anerkendelse af medarbejdernes uofficielle arbejde, vil den formelle konflikthåndtering med fagforeningens tillidsmand ligeledes skabe organisatoriske fælder, og vi vil igen se arbejdskonflikter på slagterierne.

### 7.3 KULTURFORANDRING IGENNEM COMMUNITIES OF PRACTICE

Medarbejderne praktiserer en dynamisk struktur, hvor de kan bruge hinandens fagligheder i relevante situationer og derigennem løse uforudsete problemstillinger i dynamiske netværk. Det er tydeligt, at slagteriets ledelse ikke anderkender denne strukturering. De praktiserer det bureaukratiske hierarki med kontrol og forudsigelighed. Det er principper, som alle maskiner og systemer er bygget op omkring med kontrolpunkter, driftsprognoser og budgetter. Men den praksis, der udleveres blandt slagterne og håndværkerne, bærer i højere grad præg af uformelle selvorganiserende grupper. Det er min vurdering, at projektet er lykkedes med at styrke samarbejdet i disse selvorganiserende grupper. Det er ikke lykkedes at standardisere og forankre den viden i det bureaukratiske system på 3. Workshop, og måske er det slet ikke muligt. Slagteriledelsens forventningerne om at skabe synlige resultater er dermed ikke indfriet til trods for, at konsulentopgaven biddrog til et betydeligt løft i akkorddækningen. Ud fra styregruppens forventninger til projektet har vi måske endda gjort det værre, fordi vi har styrket medarbejdernes forståelse for hinanden og deres eget arbejde, og dermed styrket deres Community of Practice ved at skabe mening og erfaring på tværs af fagskel, som deltagerne fremadrettet kan bruge som en samlet gruppe til at løse uforudsete nedbrud. Det kan udfordre konkrete forandringer gennem nye procedurer, fordi medarbejderne ønsker friheden til at agere i deres nye vidensfællesskab.

Det er min vurdering, på baggrund af analysen, at dette fællesskab i højere grad bør anderkendes og stimuleres gennem ledelse som knytter sig til social læringsteori, i stedet for at bekæmpe det med bureaukratiske principper og underkende handlinger, der ikke følger proceduren. Det fordrer også defensiv tænkning om at være i ensidig kontrol, ikke tabe eller vinde, og opføre sig rationelt. Men det som hold 1 og 2 gjorde på workshop 1 og 2 var, at de viste tværfaglige kompetencer, som de udviklede i det skjulte med produktive tankemønstre, men

i skjul for den formelle organisation.

Denne erfaring vidner også om, at der på slagtegangen er sket en ændring fra produktionsarbejde til vidensarbejde. De medarbejdere der har den holdningen, at de kun gør, hvad der står i deres arbejdsbeskrivelse dvs. handlingsorienterede opgaver, er ikke velsete, fordi de ikke tager et fælles ansvar. Det bliver anerkendt blandt kollegaer at skabe tværfaglig viden og en værdibaseret tilgang til arbejdet og at handle ud fra, hvad der giver mening, men går det imod en procedure, er det ikke velset af ledelsen, fordi det ikke kan kontrolleres. For produktionsarbejdere bliver man ofte vurderet ud fra, hvad man laver og det håndværk man udfører. Der er en distancering mellem personlighed og det arbejde man udfører. Ved vidensarbejde er viden tæt knyttet til kommunikation, relationer og tværfaglighed, hvilket er svært at distancere fra medarbejderens personlighed (Buch & Andersen, 2013).

Christian Helms Jørgensen skriver i sin Ph.D at den tayloristiske produktionsform ikke muliggør en fælles virksomhedskultur på et slagteri, fordi den mindsker kommunikationen mellem medarbejderne (Jørgensen, 1999, s. 202). Mit studie viser, at der i høj grad er kulturudviklende aktiviteter mellem medarbejdere der er problemløsende, fleksible, effektiviseringsbevidste og innovative. Men de gør det i skjulte communities, der virker undergravende på den tayloristiske styreform.

## 8.0 KONKLUSION

I dette speciale har jeg med aktionsforskning gennemført tre workshops på et dansk slagteri. Jeg har på de første to workshop brugt Karl E. Weicks teori om meningsskabelse med The Sense Making Model, hvilket virkede efter hensigten. På tredje workshop var formålet at standardisere den nye viden fra de første to workshops og skabe nye procedurer, der kunne implementeres af slagteriets ledelse. Jeg viser i analysen, at jeg med de to første workshops har styrket en allerede eksisterende Community of Practice, der selvstændigt handlede fleksibelt og dynamisk i forhold til teknologiske udfordringer. Det havde en positiv effekt på akkorddækningen og effektiviserede samarbejdet mellem arbejdsgrupperne. Men styrkelsen af CoP vanskeliggjorde en standardisering, da medarbejderne i højere grad ønsker at bruge deres praksisudviklede relationer end underligges stringente procedurer. Meningskabelsen kan derfor betragtes som udviklende af vanerne, normerne og praksis, men subversiv for slagteriets ledelseskultur, hvor det ikke lykkedes at implementere nye procedurer.

Konklusionen er et udtryk for, at medarbejderne ikke praktiserer de tayloristiske og bureaukratiske værdier. Ved komplekse opgaver har medarbejderne selv udviklet en dynamisk praksis, der udfordrer lederne hidtidige mulighed for at fastholde en statisk struktur. Det viser sig ved, at lederne forsøger at få mere kontrol over produktionen ved at løfte vigtige beslutningsstrømme til højere ledelsesniveauer, men det har skabt en hierarkisk opbygget organisation, hvor ledelsen skaber fejlagtige forestillinger omkring, hvordan organisationen fungerer, fordi de forsimples komplicerede netværk af praksisser og relationer. Herved mister de forståelsen af den uformelle struktur, der viser sig i dette studie.

På workshopsene oplevede jeg dedikerede medarbejdere, der hurtigt fokuserede ind på problemstillinger og kunne nuancere hverdagsoplevelser og reflektere over dem. De forestiller sig, hvad ændringer kommer til at betyde for deres hverdag, og fagligt vurderer den bedste løsning og i fællesskab træffe en beslutning. Uden entydigt at kunne vurdere medarbejdernes engagement, bar de præg af at

være produktive i indbyrdes samarbejdsrelationer, men defensiv i forhold til de procedurer og regler, de var underlagt. Jeg er med mine observationer ikke i stand til at vurdere, om dette kan sammenlignes med Agyris skelnen mellem produktiv- og defensiv tænkning, eller om den defensive adfærd skyldes opretholdelsen af faste strukturer for at sikre stabilitet og produktivitet. Jeg mener til gengæld, at det i dette speciale bliver tydeligt, at medarbejderne på slagtegangen prioriterer fleksibilitet over den nuværende procedurer ved at lave nye uformelle systemer.

Når det i arbejdskulturen allerede er accepteret ikke at følge procedurerne, men i stedet at have sine egne vaner for at få hverdagen til at fungere, giver det dels anledning til frustrationer, men det vanskeliggør også skabelsen af en ny konsensus, fordi medarbejderne i hverdagens praksisser har vænnet sig til at være autonome. Her var distanceringen mellem, *"det man tænker"*, og *"det man siger"* effektiv til at åbne op for debatten om samarbejde. Medarbejderne kom hurtigt med selvstændige refleksioner og antagelser og kunne både diskutere det abstrakt og konkret. Det har resulteret i et bedre samarbejde på tværs af fagskel, men det har ikke skabt den synlige forandring for slagteriet på lederniveau ud over, at vi antager, at det har bidraget til en højere akkorddækning.

Det er derfor min vurdering, at aktionsforskning i dette speciale ikke har lykkedes med at udvikle en konsulentydelse, der forandrer slagteriets strategiske og kulturelle normer. Projektet har belyst et stort potentiale i at underbygge allerede eksisterende Communities of Practice, der i dag handler autonomt og laver uformelle relationer på tværs af fagskel og opbygger viden og i høj grad bliver bundet til den enkelte medarbejder. Ved at kvalificerer ledelsen til at underbygge CoP vil også mere komplicerede socio-tekniske problemstillinger kunne løses herigennem. Konflikthåndtering mellem slagteriets ledelse og fagforeningens tillidsmand vil også blive udfordret, hvis ikke det usynlige arbejde værdsættes, og vi vil igen se arbejdskonflikter på slagteriet.



## 9.0 LITTERATURLISTE

- Argyris, C. (2014). Fælder i organisationer. (P. Weigelt, Ovs.) Aarhus: Klim.
- Alversson, M. (2013). Cultural Change. I M. Alversson, Understanding Organizational Culture (s. 179-200). Sage.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). What Is An Organization That It May Learn. I C. Argyris, & D. A. Schön, Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice (s. 3-29). Addison-Wesley Publishing Company.
- Børsen, T., & Botin, L. (2013). That is Techno-Anthropology? I T. Børsen, & L. Botin, That is Techno-Anthropology? (s. 7-34). Aalborg University Press.
- Berlin, J. (2013). Aktionsforskning - en problematisering. I K. Rønnerman, Aktionsforskning i praksis (s. 227-243). Klim.
- Blok, A., & Jensen, T. E. (2009). Moderniseringsfilosofi. I A. Blok, & T. E. Jensen, Bruno Latour - hybride tanker i en hybrid verden (s. 85-117). Hans Reitzels Forlag.
- Brandt, E. (2006). Designing Exploratory Design Games a framework for participation in participatory design? (s. 57-66). Proceedings Participatory Design Conference.
- Bruus, P. (2015). VIRKSOMHEDSOPHOLDSRAPPORT 9. SEMESTER. København: Aalborg Universitet.
- Bruus, P., & Bundgaard, M. (2015). Den Teknologiske Stepmodel. Taastrup: Teknologisk Institut.
- Buch, A., & Andersen, V. (August 2013). (De)stabilizing Self-Identities in Professional Work. Nordic journal of working life studies(3), s. 155-173.
- Burnes, B. (2009). Managing Change. Harlow: Prentice Hall.
- Collins, H. M., & Evans, R. (2007). The Periodic Table of Expertise 1: Ubiquitous and Specialist Expertises. I Rethinking Expertise (s. 13-44). University of Chicago.
- Collins, H., Evans, R., & Gorman, M. (2007). Trading zones and interactional expertise. ScienceDirect, 38, s. 657-666.
- Crown Danish. (13. marts 2015). Pressemeldelse: Danish Crown. Hentet fra Danish Crown: <http://www.danishcrown.dk/Nyheder/Nyhedsarkiv/Nyheder-2015/Danish-Crown-tilpasser-kapacitet-i-Ringsted.aspx>
- Dymek, C. (2008). IT and Action Sensemaking: Making Sense of New Technology. I P. Reason, & H. Bradbury, The SAGE Handbook of Action Research (s. 573-584). London: SAGE Publications Ltd.
- Frost, P., & Andersen, J. H. (1999). Shoulder Impingement Syndrome in Relation to Shoulder Intensive Work. Occupational and Environmental Medicine, 56(7), s. 494-498.

- Hammer, S., & Høpner, J. (2015). Meningsskabelse, Organisation og Ledelse - En introduktion til Weicks univers. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Hasle, P., & Møller, N. (2005). Fra en konfliktkultur til udvikling i fællesskab - social kapital i danske slagterier. Tidsskrift for arbejdsliv, 7(3), s. 71-86.
- Hasle, P., & Møller, N. (2007). From Conflict to Shared Development: Social Capital in a Tayloristic Environment. Economic and Industrial Democracy, SAGE, 28(3), s. 401-429.
- Hinrichsen, L. (marts 2009). Manufacturing technology in the Danish pig slaughter industry. Meat Science.
- Hinrichsen, L. L. (2015). Danish Meat Research Institute. Hentet 1. 12 2015 fra [www.teknologisk.dk](http://www.teknologisk.dk): <http://www.teknologisk.dk/danish-meat-research-institute/27239>
- Hovgaard, L. (7. maj 2015). Få strejker i fødevarerbranchen. Hentet fra NNF.dk: <https://www.nnf.dk/nyheder/2015/maj/faa-strejker-i-foedevarebranchen/>
- Jørgensen, C. H. (1999). Taylorismens dynamik i slagteribranchen. I C. H. Jørgensen, Uddannelsesplanlægning i virksomheder for kortuddannede (s. 191-249). Roskilde: Roskilde Universitetscenter.
- Kensing, F., & Madsen, K. H. (1992). Generating visions: Future workshops and metaphorical design. I Design at work (s. 155-168). L. Erlbaum Associates Inc.
- Kristiansen, M. H., & Weber, S. S. (2014). Medarbejderinvestering i slagteribranchen. Roskilde Universitet - Studenterprojekt.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2008). Meningskondensering. I S. Kvale, & S. Brinkmann, Interview (2 udg., s. 227-230). Hans Reitzels Forlag.
- Landbrug & Fødevarer. (2011). Svinesektorens Konkurrenceevne. København: Landbrug & Fødevarer.
- Lauritsen, P., & Bossen, C. (2008). Symbolsk interaktionisme og STS. I C. B. Jensen, P. Lauritsen, & F. Olesen, Introduktion til STS (s. 139-156). Hans Reitzels Forlag.
- Levitt, S. D., & List, J. A. (Januray 2011). Was There Really a Hawthorne Effect at the Hawthorne Plant? An Analysis of the Original Illumination Experiments. American Economic Journal, s. 224-238.
- McNiff, J., & Whitehead, J. (2009). Doing and Writing Action Research. London: SAGE Publications Ltd.
- Nielsen, B. S., & Nielsen, K. A. (2010). Aktionsforskning. I S. Brinkmann, & L. Tanggaard, Kvalitative Metoder (s. 97-120). København: Hans Reizels Forlag.
- Nielsen, K. A. (2013). Aktionsforskningens videnskabsteori. I L. Fulgsang, P. B. Olsen, & K. Rasborg, Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne (s. 325-350). DK: Samfundslitteratur.
- Rayner, S. (2012). Uncomfortable knowledge: the social construction of ignorance in science and environmental policy discourses. Economy and Society, 41(1), s. 107-125.

- Reason, P., & Bradbury, H. (2008). Introduktion. I P. Reason, & H. Bradbury, *The SAGE Handbook of Action Research* (2 udg., s. 1-11). SAGE Publications.
- Refslund, B. (2013). Udflytning af danske arbejdspladser - europæisk pres på det danske arbejdsmarked. *Tidsskrift for arbejdsliv*, 15(1), s. 52-71.
- Scacchi, W. (2004). *Socio-Technical Design*, *The Encyclopedia of Human-Computer Interaction*. Berkshire Publishing Group.
- Strandskov, J. (2011). Hovedkonklusioner og sammenfatning. I J. Strandskov, *Konkurrence og koncentration - Svineslagteriernes fusionshistorie 1960-2010* (s. 761-806). Syddansk Universitet.
- Sunstein, B. S., & Chiseri-Starter, E. (2012). *Fieldworking - Reading and Writing Research* (4 udg.). New York: Bedford/St. Martin's.
- Taylor, F. W. (2011). *The Principles of Scientific Management*. I J. S. Ott, J. M. Shafritz, & Y. S. Jang, *Classic Readings in Organization Theory* (s. 65-77). Wadsworth Cengage Learning.
- Tüchsen, H. (2014). *Da andelen satte sig på flæsket - Den danske svinesektors vej til succes*. København: Gyldendal Business.
- Tyre, M., & Hauptman, O. (Aug. 1992). Effectiveness of organizational responses to technological change in the production process. *Organization Science*, 3(3), s. 301-320.
- Ulrich, D. (2005). HR's new ROI: Return on intangibles. *Human Resource Management*, 44(2), s. 137-142.
- Vaajakallio, K., & Mattelmäki, T. (06. Mar 2014). Design games in codesign: as a tool, a mindset and a structure. *CoDesign*, s. 63-77.
- Wallace, J. (u.u). *Different Perspectives of Use: A Design Framework for Operator and Maintenance Workers in the Meat Industry*.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. SAGE Publications, Inc.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), s. 409-421.
- Wenger, E. (2. 7 2000). Communities of practice and social learning systems. *Organization*, s. 225-246.
- Wever, M., Wognum, N., Trienekens, J., & Omta, O. (2010). Alignment between chain quality management and chain governance in EU pork supply chains: A Transaction-Cost-Economics perspective. *Meat Science*, 84, s. 228-237.



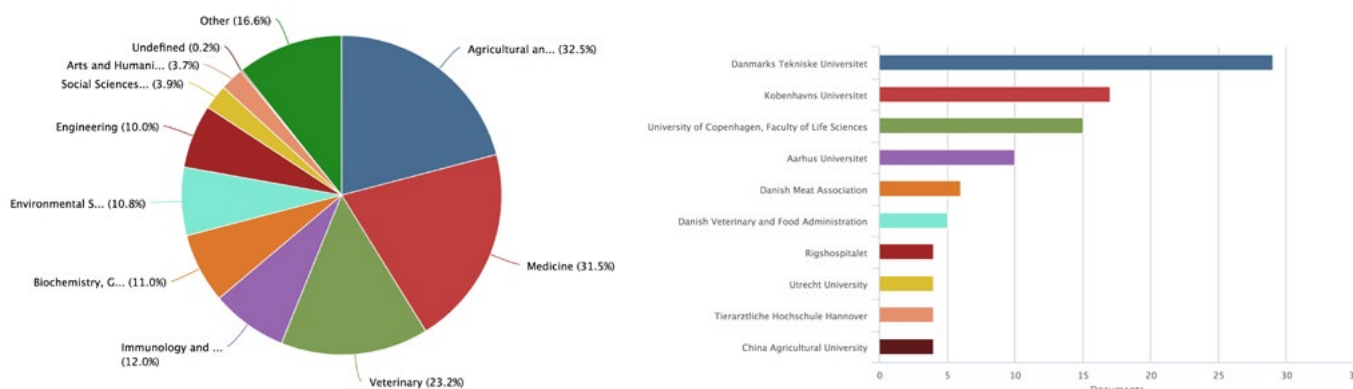


# BILAG 1 - SYSTEMATISK LITTERATURSØGNING

Forud for kulturbeskrivelsen af de danske slagterier har jeg lavet en systematisk litteratursøgning. Først har jeg brugt databasen Scopus med søgeordene:

Søgeord	Resultat - artikler
Danish pig Industry	57
Danish pig Slaughterhouse	62
Danish Slaughter Industry	20
Danish swine Slaughterhouse	54
Slaughterhouse pig Technologies	48
Slaughterhouse swine Technologies	38
Slaughterhouse pig management	161
Slaughterhouse swine management	148
Danish Slaughterhouse culture	13
Danish Crown	116
Tican	0

Ved en fælles søgning af alle søgeord fremkommer 481 artikler. Ved at opdele artiklerne efter forskningsområder i Scopus' database, fremkommer følgende oversigter:

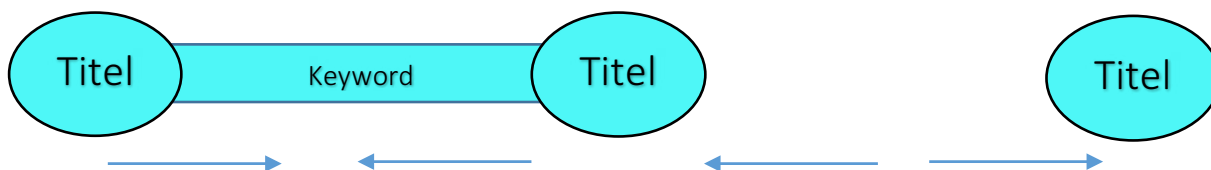


På figuren til venstre kan det ses, at kun 3,9% af artiklerne omhandler socialvidenskab og 3.7% humaniora. Bemærk at det samlede procentpoint er over 100, da artikler godt kan omfatte to forskningsområder. Det er her ud fra meget tydeligt, at de største forskningsområder er agerbrug og lægevidenskab.

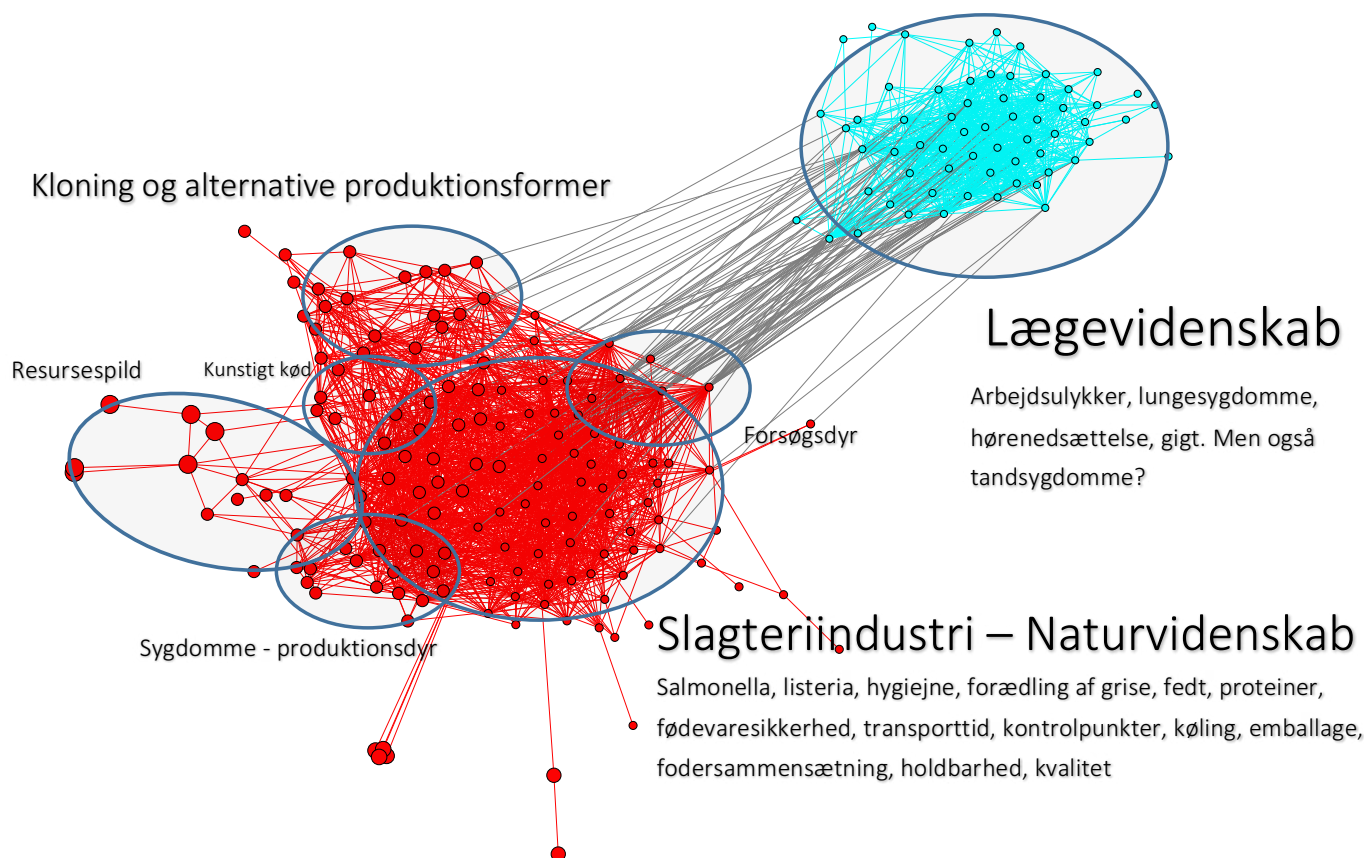
Figuren til højre viser, at Danmarks Tekniske Universitet, Københavns Universitet, og Aarhus Universitet er de største udgivere af artikler. Lægges de tre universiteter sammen har de publiceret 70 artikler ud fra søgekriterierne. Det svarer til 15% af de fundene artikler.

Det er ud fra disse to opdelinger ikke nemt at se, hvad relationerne er mellem de forskellige forskningsområder, og hvad de enkelte artikler behandler af temaer. Derfor downloader jeg alle artiklernes metadata og strukturerer således, at alle titlerne fra de forskellige artikler knyttes til de keywords, som Scopus har tildelt artiklen ved publicering.

For at skabe et overblik over hvilke keywords artiklerne behandler, laver jeg et kort, hvor jeg bruger keywords som relation mellem artiklerne på denne måde:



Ved at anvende en kraftbaseret algoritme vil artikler med mange keywords til fælles, rent visuelt, blive trukket tættere på hinanden. På samme måde vil artikler uden fælles keywords blive frastødt. Det danner forskellige grupper af artikler, som har keywords til fælles. Til sammen indeholder artiklerne 25376 keywords som hver skaber en forbindelse. For overskuelighedens skyld sletter jeg alle keywords, som nævnes i mindre end 5 artikler. Jeg fjerner også keywords, som har over 10 artikler, da de bliver for normale i forhold til at vise, hvad artiklerne handler om inden for det valgte område. Alle artiklerne indeholder keywords som pig, slaughterhouse etc. Ud af denne proces får jeg følgende kort. Her ses det tydeligt, hvordan der er to overordnede grupper, hvis artikler deler flere keywords med hinanden. Ud fra artiklernes titel har jeg lavet nogle kategoriseringer på kortet:



Litteraturstudiet skal danne grundlag for en kulturforståelse af forholdene i den danske svinebranche, og jeg synes kortet herover danner et godt indtryk af, hvilken publiceret forskning der findes på området. Det viser også, at der mellem slagteriindustrien og lægevidenskaben bruges forskellige ord i forskningen. Det afspejles tydeligt i medierne i Danmark, hvor det senest med MRSA, var disse to parter, der stod som modstridende i debatten. Dog er der artikler i den lægevidenskabelige gruppe, som intet har med slagterierne at gøre, men hvor de har modtaget blod eller organer fra grise til forsøget og derfor har nævnt Danish Crown. Jeg udvælger følgende artikler til gennemlæsning:

- Hinrichsen, L. L. (2015). Danish Meat Research Institute. Hentet 1. 12 2015 fra [www.teknologisk.dk](http://www.teknologisk.dk): <http://www.teknologisk.dk/danish-meat-research-institute/27239>
- Frost, P., & Andersen, J. H. (1999). Shoulder Impingement Syndrome in Relation to Shoulder Intensive Work. *Occupational and Environmental Medicine*, 56(7), s. 494-498.

Jeg vurderer ikke, at kortet frembringer nye forståelser af den danske svinebranche, og der er ingen grupperinger ud fra samfundsvidenskabelige forhold. Jeg havde forventet at finde grupper med strejke, fagforeninger, dyrevelfærd, tayloristisk produktionsform og andelsbevægelser. Det kan højst sandsynligt skyldes at mit fokus på danske slagterier er for snævert i forhold til et internationalt tidsskrift. Jeg går derfor på jagt i DMRI's bibliotek, hvor rapporter, bøger og tidsskrifter fra slagteribranchen er gemt. Her finder jeg sammen med bibliotekaren:

- Hasle, P., & Møller, N. (2005). Fra en konfliktkultur til udvikling i fællesskab - social kapital i danske slagterier. *Tidsskrift for arbejdsliv*, 7(3), s. 71-86.
- Hasle, P., & Møller, N. (2007). From Conflict to Shared Development: Social Capital in a Tayloristic Environment. *Economic and Industrial Democracy*, SAGE, 28(3), s. 401-429.
- Strandskov, J. (2011). Hovedkonklusioner og sammenfatning. I J. Strandskov, *Konkurrence og koncentration - Svineslagteriernes fusionshistorie 1960-2010* (s. 761-806). Syddansk Universitet.
- Tüchsen, H. (2014). Da andelen satte sig på flæsket - Den danske svinesektors vej til succes. København: Gyldendal Business.

I sær Jesper Strandskovs værk om den danske svinesektor gav en bred indledning til, hvilke kulturelle normer og værdier der er karakteristisk for branchen. Herfra blev litteratursøgningen fokuseret ud fra de kilder, som Strandskov brugte, suppleret med artikler jeg har fået af kollegaer, og artikler jeg tidligere har brugt til min praktikrapport og i udviklingen af Den Teknologisk Stepmodel og endte med følgende kilder:

- Bruus, P. (2015). VIRKSOMHEDSOPHOLDSRAPPORT 9. SEMESTER. København: Aalborg Universitet.
- Bruus, P., & Bundgaard, M. (2015). Den Teknologiske Stepmodel. Taastrup: DMRI, Teknologisk Institut.
- Jørgensen, C. H. (1999). Taylorismens dynamik i slagteribranchen. I C. H. Jørgensen, *Uddannelsesplanlægning i virksomheder for kortuddannede* (s. 191-249). Roskilde: Roskilde Universitetscenter.
- Landbrug & Fødevarer. (2011). Svinesektorens Konkurrenceevne. København: Landbrug & Fødevarer.
- Refslund, B. (2013). Udflytning af danske arbejdspladser - eupæisk pres på det danske arbejdsmarked. *Tidsskrift for arbejdsliv*, 15(1), s. 52-71.
- Wallace, J. (u.u). Different Perspectives of Use: A Design Framework for Operator and Maintenance Workers in the Meat Industry.



# BILAG 2 - BESKRIVELSE AF DESIGNSPIL TIL WORKSHOP 3

## 1. Hvad er akut?

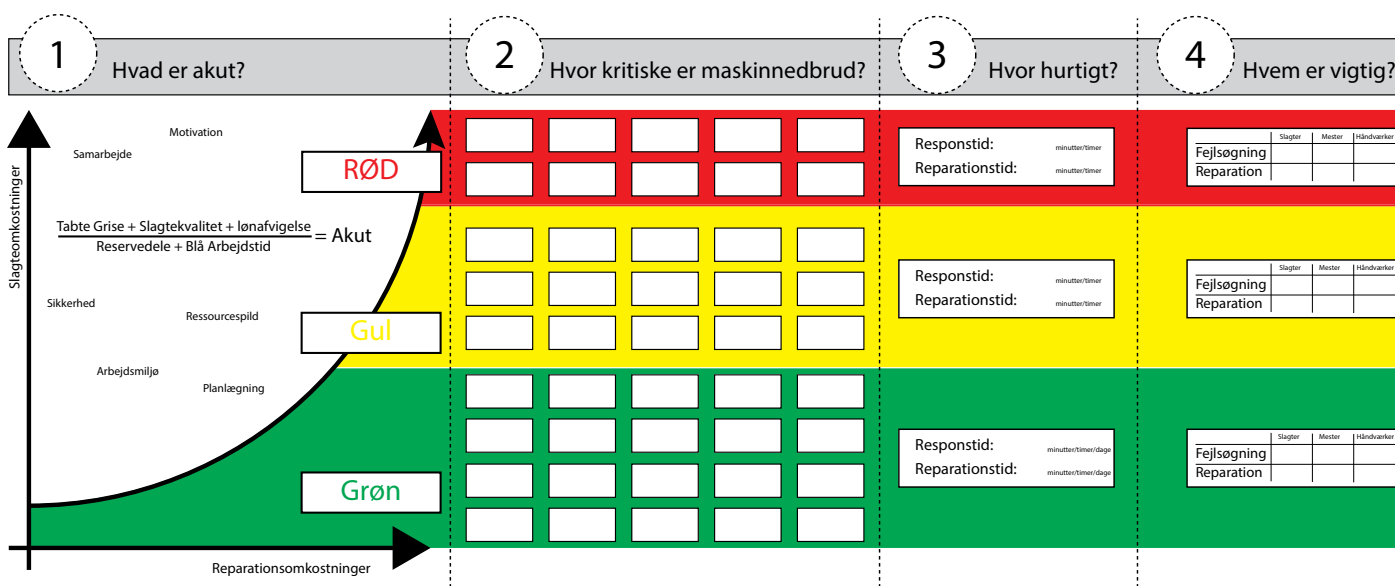
På workshop 1 og 2 diskuterede vi hvad der var akut. Der var enighed om at mange af de forhold som gjorde sig gældende var svære at sætte på formel fordi man ikke kunne lave en vurdering ud fra en cost benefit analyse. Hvis vi alligevel skulle lave en fælles formel er det centralt at se på slagteriets samlede manglende indtægter på den ene side, og udgifterne til at rette op på det, på den anden side. Det er forholdet mellem de to som giver den aktuelle akutsituation. Slagteriet taber penge hvis de ikke slagter de normerede grise, hvis kvaliteten ikke er som forventet, og hvis de har øgede lønudgifter. Øgede lønudgifter fremkommer ofte ved maskinproblemer fordi de automatiserede arbejdsopgaver skal udføres manuelt. På den anden side er reservedele og arbejdstid for elektrikere og smede også en udgift. Mange elektriske og mekaniske komponenter er svære at måle slid på, og dyre at udskifte. Man kan derfor ikke systematisk lave forebyggende vedligehold.

Den samlede ligning som ses på designspillet, skal forstås som vejledende for relationen mellem parametre der er vigtigst at inddrage i over-

vejelsen omkring hvor akut et nedbrud er. Der er ikke udarbejdet et konkret talværdier for nedbrud, fordi der i overvejselsen også skal inddrages de andre parametre: Samarbejde, motivation, sikkerhed, ressourcespild, arbejdsmiljø, planlægning og fødevarer sikkerhed. Men som funktionen er skrevet, vil omkostningerne for reparationen være omvendt proportional med de slagteriomkostninger som slagteriet har, da omkostningerne til reservedele og reparation vil være det samme, når et nedbrud er indtruffet.

## 2. Hvor kritisk er maskinnedbrud?

Dette spørgsmål er en prioritetsopgave. Jeg har på forhånd lavet 50 kort med maskiner og fejltypen som er på slagtegangen. Gruppen skal nu ud fra ligningen i punkt 1, prioritere hvilke maskiner eller nedbrudstyper som er mest akutte, og hvilke som ikke er. Det konkretiserer formelen til hverdagens udfordringer. Deltagerne har selv mulighed for at skrive nye maskiner eller nedbrudstyper på postits og sætte på. Det er bevidst valgt at der er begrænset plads i den røde kategori, så alle opgaver ikke kan være lige vigtige.



### 3. Hvor hurtigt?

Gruppen på workshop 3 består af mange faggrupper, og der er interessekonflikter mellem slagterne og håndværkerne, når det gælder reparations-tid. Slagterne bliver målt på opetid og aflønnet deraf. Håndværkerne har mange samtidige arbejdsopgaver, som de skal prioritere imellem som både omfatter forebyggende vedligehold og akutte arbejdsopgaver. Derfor er forventningsafstemningen omkring tidsrammen for et nedbrud vigtig. Fra de tidligere workshops blev der også sondret mellem hvor hurtigt der var en håndværker til at se problemet, og hvor lang tid der gik før problemet var løst.

### 4. Hvem er vigtig?

ALT bliver målt og prioriteret efter opetid på slagtelinjen. Derfor samles folk enten om brændpunkter ved nedbrud eller i grupper og udtrykker deres frustration. Det bliver nævnt på hold 2 at håndværkerne bliver stressede af slagterimedarbejderne, i pressede situationer. Det skal derfor diskuteres hvem der kan bidrage til at løse en akut situation, og hvem kan ikke.

### 5. Hvem skal have akuttelefonen?

Jeg er blevet fortalt at der tidligere har været et politisk spil, omkring hvem der skal have akuttelefonen. Men akuttelefonen følger et stort ansvar,

men også mange pressede situationer hvor man kan handle hurtigt og træffe beslutninger. Jeg mener at første overvejelse omkring hvem der skal have akuttelefonen bør være at finde fælles kriterier for hvad der er vigtig, og herefter vægte dem i forhold til hinanden. Her har jeg valgt kriterierne: Tilgængelighed, teknisk viden, slagte viden og motivation. Det bliver så gruppens opgave at vægte dem i forhold til hinanden på en skala fra 1-10. Herefter skal hver enkelt person vægte sig selv fra 1-10 i forhold til hvert enkelt kriterie. Vedkommende med det højeste samlede antal point skal tilbydes akuttelefonen først.

### 6. Hvad skal formidles?

Det sidste punkt relaterer til 2. Workshop hvor vi diskuterede hvad det er vigtigt at formidle i forskellige situationer, samt hvordan man sikre at det arbejde som bliver udført at håndværkerne bliver meldt tilbage til slagteren. Dette punkt knytter sig også tilbage til punkt 1, 2, 3 og 4, fordi det nu skal besluttet hvordan den fælles forståelse der er opnået gennem dette designspil skal bruges i praksis. Det knytter sig til opdelingerne: rød, gul eller grøn zone? Er det maskinen eller nedbrudstypen der er vigtig? Hvad er tidsrammen for nedbruddet? Hvem skal hjælpe til med at løse problemet? Alt dette skal vurderes i forhold til hvornår og hvordan det skal kommunikeres og bruges i praksis.

#### 4 Hvem er vigtig?

i: istid:	minutter/timer minutter/timer	Fejlsøgning Reparation	Slagter	Mester	Håndværker
--------------	----------------------------------	---------------------------	---------	--------	------------


i: istid:	minutter/timer minutter/timer	Fejlsøgning Reparation	Slagter	Mester	Håndværker
--------------	----------------------------------	---------------------------	---------	--------	------------

i: istid:	minutter/dage minutter/dage	Fejlsøgning Reparation	Slagter	Mester	Håndværker
--------------	--------------------------------	---------------------------	---------	--------	------------

#### 5 Hvem skal have akuttelefonen?

Vægt	Jan	Dan	Ole	Benny	Smed
Tilgængelighed					
Teknisk viden					
Slagte viden					
Motivation					
I alt					



#### 6 Hvad skal der formidles?

