

## En undersøgelse af organisationskultur og vidensdeling i Rekom Aalborg



Udarbejdet af:

Frederik Rath Madsen

Vejleder:

Antonia Scholkmann

Antal tegn:

96.123

## Indholdsfortegnelse

1.0 Abstract .....	4
2.0 Læsevejledning .....	5
3.0 Indledning.....	7
3.1 Samarbejde med Rekom Group A/S .....	7
4.0 Problemfelt.....	8
4.1 Generel betydning af vidensdeling i organisationer .....	8
4.2 Organisationskultur og vidensdeling.....	9
5.0 Problemformulering.....	10
6.0 Videnskabsteori .....	11
7.0 Teori .....	12
7.1 Social læring og organisationskultur .....	12
7.2 Organisationskultur.....	13
7.3 Social læring.....	14
7.3.1 Situeret læring.....	14
7.3.2 Praksisfællesskab.....	15
7.4 Motivationsteori .....	16
7.5 Social identitet .....	17
8.0 Metode.....	19
8.1 empiriindsamling .....	19
8.1.1 Kvalitativ metode .....	19
8.1.2 Interview.....	19
8.1.3 Valg af informanter .....	20
8.1.4 Etik.....	20
8.2 Empiribearbejdning.....	23
8.2.1 Kodning.....	23
8.2.2 Meningskondensering .....	24

9.0 Analyse og diskussion.....	25
9.1 Kulturmarkør 1 – Fællesskab .....	25
9.2 Kulturmarkør 2 – Intern vs. ekstern feedback og sparring.....	27
9.3 Kulturmarkør 3 – Medbestemmelse eller ikke .....	29
9.4 Kulturmarkør 4 – Information eller mangel på samme.....	32
9.5 Kulturmarkør 5 – Gode til at hjælpe hinanden .....	33
9.6 Opsummering og diskussion.....	34
10.0 Metodediskussion .....	38
11.0 Konklusion .....	40
12.0 Design.....	42
14.0 Perspektivering .....	44
13.0 Litteraturliste .....	45

# 1.0 Abstract

This abstract's purpose is to give an overview of the different elements, and how they are structured to give the best answer to the problems raised in this project. This project is basically founded in my preunderstanding of some problems based on the work as venue manager in relation to knowledge sharing. Through a mutual collaboration between the Country manager for Denmark and me, we decided that I could do my research in their division in Aalborg. This project broadly subscribes to social constructionism, which perceives the world as socially constructed from the social contexts which individuals participate in. The theory is based on its relevance to describe the organizational culture, as well as how they fit into the scientific-theoretical rigor throughout the project. Social learning including practice communities, motivation theory and social identity become key concepts in describing organizational culture. Method involves the methodological considerations underlying the collection of empirics and subsequent empirical treatment. This involves the design of the interview guide, conducting interviews and meaning condensation of the empiricism. The analysis deals with the theoretical key concepts and how they can help to describe the organizational culture in Rekom Aalborg. Cathrine Hasses's (b. 1956) concept of cluster perceptions will form the structure of the analysis and based on the empirical descriptions will guide the analysis. The theoretical key concepts will be used to describe the organizational culture of these cluster conceptions. Discussion is based on discussing of the analytical points obtained and discussing whether these are challenging for a more knowledge sharing culture. The general expression is that within the individual bars there are a community that promotes a more knowledge-sharing culture. By hierarchy, there are challenges in terms of co-determination, sparring and feedback that challenge a more knowledge-sharing culture. The conclusion makes use of the main points to answer the problem raised in this project. In general, it can be concluded that organizational culture is generally conducive to a more knowledge-sharing practice internally at the bars and that it is challenged when it moves upwards in the hierarchy. Design addresses how the main points from this study can be worked out for a design. My design is based on creating a meeting agenda that can help promote a more knowledge-sharing culture.

## 2.0 Læsevejledning

Denne læsevejledning skal give et indblik hvordan dette projekt er opbygget, gennem en kort beskrivelse af de forskellige dele af projektet, for at skabe en helhedsforståelse for læseren. De enkelte elementer vil blive kort beskrevet.

Indledning er en introduktion til undersøgelsesområdet. Her begrundes valg af emne, formål med projektet samt problemformulering. Indledningen kommer til at være en beskrivelse af min forforståelse, der er grundlaget for samarbejdet med bar-koncernen Rekom. Denne forforståelse omhandler hvordan vidensdeling er udfordret i det daglige arbejde som venue manager. Organisationskulturen skal være med til at forstå vidensdeling i Rekom Aalborg.

Videnskabsteori omhandler den videnskabsteoretiske ståsted for projektet og hvordan dette kommer til udtryk i videns-og verdensopfattelse. Dette projekt abonnerer overordnet set på socialkonstruktionismen, der opfatter verden som socialt konstrueret ud fra individernes deltagelse i sociale kontekster. Dette sammenspil mellem kontekst og individ sker som en social konstruering.

Teorien er udarbejdet ud fra hvordan det har relevans til at beskrive organisationskulturen, samt hvordan de passer ind i den videnskabsteoretiske stringens gennem projektet. Social læring og herunder praksisfællesskaber, motivationsteori og social identitet bliver nøglebegreber til at beskrive organisationskulturen. Disse teoretiske nøglebegreber skal være med til at deduktivt styre den metodiske tilgang.

Metode indebærer de metodiske overvejelser der ligger til grund for empiriindsamlingen og den efterfølgende empiribehandling. Dette indebærer designet af interviewguide og udførelse af interviews. Der indebærer også en bearbejdningsfase, med kodning og meningskondensering.

Analysen omhandler hvordan de teoretiske nøglebegreber kan være med til at beskrive organisationskulturen i Rekom Aalborg. Cathrine Hasses (f. 1956) begreb klyngeperceptioner vil danne strukturen i analysen og vil ud fra de empiriske beskrivelser være styrende for analysen. De teoretiske nøglebegreber vil blive anvendt til at beskrive organisationskulturen i disse klyngeperceptioner. (Hasse, 2011)

Diskussion tager udgangspunkt at diskuterer de fremkomne analytiske pointer og diskuterer om disse er be- eller udfordrende for en mere videns delende kultur. Det generelle udtryk er at der internt på de enkelte barer er et fællesskab der er befordrende for en mere videns delende kultur. I forlængelse heraf er der udfordringer i forhold til medbestemmelse, sparring og feedback, der udfordrer en mere videns delende kultur.

Konklusionen fremsætter undersøgelsen hovedpointer for at besvare problemformuleringen. Det kan generelt konkluderes at organisationskulturen generelt er befordrende for en mere videns delende praksis internt på barerne og at den er udfordret når der i den opad i hierarkiet.

Design omhandler hvordan hovedpointerne fra denne undersøgelse kan udarbejdes til et design. Mit design tager udgangspunkt i at skabe en mødeagenda der kan være med til at fremme en mere videns delende kultur.

Perspektivering omhandler hvordan pointerne fra dette projekt kan være genstand for nye undersøgelser eller en evalueringsproces.

## 3.0 Indledning

I dette afsnit vil konteksten for projektet blive udfoldet, så læseren får en forståelse for rammerne for dette projekt. Dette skal være med til at give læseren en forståelse for hvordan rammerne for dette projekt er kommet op at stå.

### 3.1 Samarbejde med Rekom Group A/S

Dette projekt tager afsæt i et samarbejde med bar-koncernen Rekom Group A/S, som er nordens største nattelivskoncern. Jeg har igennem det sidste års tid arbejdet som venue manager på The Drunken Flamingo i Aalborg. Baren The drunken Flamingo er en del af de bar koncepter, der indgår under Rekom. Jeg har igennem mit arbejde som venue manager oplevet nogle udfordringer, der relaterer sig til, hvordan vidensdeling er udfordret ift. at kunne løse nogle af opgaverne, jeg skal varetage som venue manager. Dermed ser jeg det som interessant at kunne undersøge vidensdeling i Rekom og hvordan vidensdeling kommer til udtryk gennem deres organisationskultur.

Gennem en kontakt til Country Manager for Rekom i Danmark, blev der etableret et gensidigt samarbejde. Betingelserne for samarbejdet blev, at jeg havde mulighed for at undersøge vidensdeling med udgangspunkt i Aalborg afdelingen. Disse betingelser gav mest mening ressourcemæssigt for organisationen, samtidig med at min forforståelse udspringer fra denne del af organisationen. Rammerne for dette projekt bliver en undersøgelse af vidensdeling i relation til organisationskulturen omhandlende Venue managernes arbejde i Rekoms afdeling i Aalborg.

Nedenstående problemfelt vil belyse vidensdeling og herunder vidensdeling i relation til organisationskultur, og dette vil danne rammen, for at forstå vidensdeling i Rekom Aalborg.

## 4.0 Problemfelt

I dette afsnit vil de fremkomne problemstillinger fra indledningen blive udfoldet, for at skabe en forståelse for disse.

### 4.1 Generel betydning af vidensdeling i organisationer

For at kunne forstå, hvad viden og herunder vidensdeling er, er det essentielt at forstå betydningen af ordet viden og hvordan dette kan forstås i en organisatorisk kontekst. Viden er hverken data eller information, men en blanding af oplevelser, værdier, kontekstuel information og ekspertindsigt, der giver en ramme, for at kunne evaluere og inkorporerer nye oplevelser og information. I organisationer kommer dette ofte til udtryk gennem skriftlige dokumenter, men er også indlejret i de organisatoriske rutiner, praksisser og normer. Data skal i denne sammenhæng, forstås som objektive fakta omhandlende en konkret begivenhed, hvor information skal forstås, som at være en meddelelse, der skal agere, som en form for kommunikation. (Davenport & Prusak, 1998)

Viden i organisationer bliver ofte sat i relation til at styre og kontrollere data og information, frem for at arbejde med viden som en organisatorisk ressource. Der er oftest fokus på effektivisering og vækst og her er der fokus på at tilegne sig ekstern viden for at løse konkrete problemstillinger (Menon og Pfeffer, 2003). Dette kommer ofte til udtryk ved, at der i organisationer ikke er fokus på at dele intern viden, men at søge og finde viden fra eksterne kilder, for at løse konkrete problemstillinger. Grundlæggende kan det give mening i organisationer at viden dele på tværs af de organisatoriske lag i organisationen, da dette kan være med til at skabe en læringsplatform, hvori der er mulighed for at tilegne sig kontekstbetinget viden, i kontrast til erfaringsbaseret læring, hvor den enkelte hele tiden skal søge ekstern viden og "opfinde den dybe tallerken". I relation til Rekom kunne et opstillet eksempel være, at der sidder en venue manager og arbejder med sit regnskab og prøver at finde den optimale måde at håndtere dette på i praksis. Her kan det give mening at viden dele fra andre barer, da måden regnskab håndteres på, er sammenlignelige på tværs af alle barerne og at der derfor højst sandsynlig sidder flere venue managere med en viden om, hvordan dette kan struktureres smartest. Hermed kan det både undgås, at der går for meget tid med at skulle løse opgaven, samt at der kommer en strømlinet tilgang til, hvordan regnskaber kan laves i praksis. En mere viden delende kultur kan være med til at skabe en nyskabende tilgang til den eksisterende viden, der er indlejret i organisationen og dermed være med til skabe en tværbrodannelse mellem de organisatoriske lag og skabe en innovativ organisationskultur. (Christensen, 2004)



## 4.2 Organisationskultur og vidensdeling

Ifølge Nonaka (f. 1935) og Takeuchi (f. 1946) er en af de store udfordringer, for at vidensdeling bliver en succes i en organisation at skabe en organisationskultur der er befordrende for deling af specielt tavs viden (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Etienne Wenger (f. 1952) beskriver, hvordan vidensdeling i praksisfællesskaber ofte er lettere, end i andre formelle former for sociale grupperinger (Wenger, 1998; Lee & Cole, 2003). Praksisfællesskaber kan, som et mere uformelt fællesskab være med til at udvikle relationer, der kan være med til at bidrage til en mere strømlinet og fælles kulturel profil, hvor deling af specielt tavs viden kommer til udtryk (Christensen, 2004). Denne udvikling af en videns delende praksis kan styrkes gennem erfaringer og relationer i et praksisfællesskab (Brown & Duguid, 2000). Dermed bliver relationer vigtige, for at skabe en mere videns delende praksis i organisationen og integrerer det som en del af organisationskulturen (Christensen, 2004). Cathrine Hasses (f. 1956) kulturbegreb kan her være med til at danne rammen for en kulturanalyse, der belyser læreprocesser og relationer, der skaber forbindelser mellem materialiteter, handlinger og meninger (Hasse, 2011). Relationer bliver i denne sammenhæng vigtig, for at skabe en effektiv vidensdeling, som en del af organisationskulturen (Christensen, 2004).

## 5.0 Problemformulering

Jeg har i ovenstående indledning og problemfelt beskrevet, hvordan en videns delende praksis i en organisation er betinget af en organisationskultur, der beforder vidensdeling gennem relationer og erfaringer. Yderligere er der redegjort for konteksten og rammerne for projektet og hvilke udfordringer der ligger til grund for en undersøgelse af organisationskulturen i Rekom med fokus på vidensdeling i organisationen.

### **Problemformulering:**

*Hvordan opleves den nuværende organisationskultur i Rekom Aalborg, af Venue managerne og hvordan er den be- eller udfordrende for en mere videns delende kultur?*

Problemformuleringen vil blive søgt besvaret gennem en undersøgelse med socialkonstruktionistisk perspektiv, hvor en analyse af organisationskulturen i Rekom vil blive undersøgt. Cathrine Hasses tilgang til kulturanalyse vil blive anvendt med inddragelse af operationelle teorier om social læring, motivation og social identitet. Empirien vil blive indsamlet på tværs af barerne i Rekom Aalborg, gennem semistrukturerede interviews. Alle disse elementer vil blive beskrevet i kapitlerne 6, 7 og 8. På baggrund af konklusionen på problemformuleringen vil jeg designe en forandringsproces.

## 6.0 Videnskabsteori

I dette kapitel vil jeg redegøre for det videnskabsteoretiske ståsted i projektet og hvordan dette kommer til at danne rammen for forståelsen af viden i projektet. Dette projekt tager overordnet set udgangspunkt i og abonnerer på socialkonstruktivismen.

Socialkonstruktionismen udspringer fra den videnskabelige tradition konstruktivismen. Den konstruktivistiske tradition og herunder socialkonstruktionismen er modstander af den klassiske empirisme, hvor viden bliver anskuet, som noget der kan observeres og måles. Socialkonstruktivismen derimod er en retning, der tager udgangspunkt i en forståelse af viden, som noget der konstrueres. Denne måde at anskue viden på bygger på systemteorien, som blev udarbejdet af Gregory Bateson (1904-1980) og arbejdede med at forstå sociale systemer, hvor information findes i kommunikationen i de relationer, der udgør systemet (Bateson, 1972). Socialkonstruktionismen anskuer viden, som konstrueret systematisk i et fællesskab gennem sprog og handle artefakter. Dermed skal virkeligheden forstås, som et udtryk for den kommunikation og interageren, der sker i kontekstuelle og sociale systemer (Gergen, 1995; Gergen, 1997; Gergen, 2009).

På baggrund af, at virkeligheden skal forstås, som et produkt af den interaktion og kommunikation, der kommer til udtryk i sociale systemer, vil det derfor i dette projekt give mening at tage udgangspunkt i at undersøge organisationskultur og vidensdeling, med udgangspunkt i social læring og herunder praksisfællesskaber, da dette giver mulighed for at undersøge, hvordan viden konstrueres som social interaktion i organisationen. Den enkelte venue manager kan forstå og fortolke den forskelligt på sit daglige arbejde og derfor vil der ikke være en perception af den organisationskultur. Dette betyder, at der ikke er en perception af virkeligheden, hvilket betyder, at der eksisterer et "multivers" frem for et "univers" (Maturana & Varela, 1987).

## 7.0 Teori

Dette kapitel vil omhandle den operativt anvendte teori, der anvendes som stringent til at strukturere analysen, samt den teori der deduktivt vil danne rammen for empiriindsamlingen. Teorierne er udvalgt på baggrund af deres relevans ift. at belyse projektets problemstillinger, samt deres sammenhæng med det videnskabsteoretiske ståsteder.

Første del af teori afsnittet vil omhandle organisationsteori, herunder Cathrine Hasses teori om organisationskultur, som vil blive anvendt, som analysetilgang til behandling af empirien.

Næste del vil omhandle en beskrivelse af teorierne; social læring, social identitet og motivation, som i sammenspil, vil blive anvendt operativt i analysen.

### 7.1 Social læring og organisationskultur

Læringsforskning startede som en mekanisk tilgang, hvor læring blev opfattet som værende en adfærdsmæssig reaktion på stimuli udefra. Denne behavioristiske tilgang, har fokus på adfærdregulering, stimuli og respons. (Watson, 1926; Skinner, 1963). Læringsforskning er senere gået i flere retninger og senere bliver det anerkendt som en psykologisk disciplin. En af retningerne inden for læringsforskning har fokus på det kognitive og bliver også beskrevet som konstruktivistisk. Individet konstruerer sit forståelse af verden i kognitive skemaer, som gennem læring og lagring af information tilpasses ny viden og de eksisterende skemaer bliver udviklet. (Piaget, 1964; Ausubel, 1968; Piaget, 1969; Kolb, 1984)

Indenfor det psykologiske paradigme kan en anden tilgang være med til at beskrive læring som en kobling mellem individ og kontekst. Individet er dermed med til at påvirke organisationskulturen gennem aktiv deltagelse og kulturen påvirker individets kognitive processer (Vygotsky, 1971; Leontjev, 1977; Bruner, 1998) Begrebet "social læring" er udbredt og der er mange forskellige måder det bliver anskuet på i forskellige kontekster. Grundlæggende skal det forstås i et systemisk perspektiv (Lorenzer, 1975; Jarvis, 1992; Engeström, 2000) Den teoretiske beskrivelse af hvordan den sociale læring kommer til udtryk i praksis og hvordan den er situeret i organisationen, udspringer fra Jean Laves (f. 1939) og Etienne Wengers teorier omhandleret situeret læring og praksisfællesskaber. I 3.2. Videndeling og organisationskultur, beskrives det hvordan at praksisfællesskaber, kan være befordrende situationer der fordre en mere videns delende kultur. Wengers praksisfællesskabsteori, anvendes til at belyse organisationskulturen.

Næste afsnit vil omhandle organisationskultur og hvordan dette bliver anskuet i denne undersøgelse.

## 7.2 Organisationskultur

Kulturbegrebet blev udviklet op gennem 1950'erne, hvor det ofte blev anvendt som en funktionel måde at anskue kultur på. Her blev organisationskultur op gennem 1950erne udviklet til at systematisere og forstå adfærd og normer og beskrive disse i et funktionelt perspektiv (Likert, 1961). Denne tilgang er senere blevet udfordret af mere systemorienterede forståelser og er senere blevet beskrevet af Iben Jensen, som et kontinuum. Den funktionalistiske anskuelse som den ene yderlighed og den etnografiske konstruktivistiske tilgang som en anden yderlighed. (Jensen, 2013) Den etnografiske tilgang modsat den funktionalistiske tilgang er en tilgang, der beskriver virkelighed som et produkt af erfaringer, fortolkninger og perceptioner, der åbner for flere sandheder i en organisationskultur og at der ikke bare er en sandhed (Kjørup, 2008).

Ud fra at dette projekt tager sit videnskabsteoretiske udgangspunkt i socialkonstruktionismen, vil den etnografiske tilgang være styrende for forståelsen af organisationskulturen i dette projekt. Ud fra valget af den etnografiske tilgang til organisationskultur vil Cathrine Hasses teoretiske tilgang til kulturanalyse, blive anvendt som deduktivt styrende for analysen, da denne organisationskultur analyse tager udgangspunkt i at forstå individers perception.

Denne tilgang til kulturanalyse er et udtryk for læreprocesser, der viser en sammenhæng med handle- artefakter og materialiteter, samt den betydning dette tillægges af individerne. Hasse beskriver i forlængelse heraf, hvordan forskellige kulturelle erfaringsbaserede modeller kan være med til at forstå handlemønstre og hvordan klynger af disse kan beskrives, som markører for en organisationskultur. Disse klynger af perceptioner vil være styrende for analysen og beskrive, hvordan lederne oplever organisationskulturen. (Hasse, 2011)

## 7.3 Social læring

I tråd med ovenstående beskrivelse af organisationskultur og hvordan det har udviklet sig, fra en funktionel anskuelse af kultur til en mere etnografisk og herunder systematisk anskuelse, vil dette afsnit tage udgangspunkt i social læring, da læring her også forstås systematisk (Lorenzer, 1975; Jarvis, 1992; Engeström, 2000). I dette projekt tages der udgangspunkt i Lave & Wengers forståelse af læring i sociale kontekster. Yderligere vil Wengers teori om læring i praksisfællesskaber danne rammen, for at forstå læring i sociale kontekster i tråd med beskrivelsen i problemfeltet, at praksisfællesskaber er befordrende for en mere videns delende kultur (Wenger, 1998).

### 7.3.1 Situeret læring

Situeret læring tager udgangspunkt i at forstå læring, som relationel i den kontekst, den udfolder sig i. Her antages det, at lederne er sociale væsner, hvor læring sker i et sammenspil mellem de relationer, de indgår i og den konkrete kontekst læringen sker i. Dermed bliver relationer og kontekst centrale elementer i at forstå læring som situeret. (Lave & Wenger 1991; Wenger 1998) Ifølge Lave & Wenger er situeret læring anskuet, som deltagelse i en social praksis, hvori lederne udvikler deres identitet og skaber mening med deres deltagelse i denne sociale praksis. I forlængelse heraf beskriver Lave & Wenger, hvordan læring sker i et sammenspil mellem identitet, praksis, fællesskab og mening. Mening omhandler, hvordan lederne oplever og italesætter deres erfaringer og kompetencer, både individuelt og fælles og derigennem skaber mening med deres tilstedeværelse i den sociale praksis. (Wenger, 1998)

Praksis beskriver lederens engagement og det kommer til udtryk, som en del af deres tilstedeværelse i deres sociale praksis. I forlængelse heraf beskrives identitet, som den læring der løbende forandrer lederne og hvor der derigennem skabes en narrativ fortælling om deres deltagelse i fællesskabet.

Fællesskabet beskrives heraf, som den sociale kontekst, der definerer lederens sociale praksis og hvor deres kompetencer kan komme til udtryk gennem deres tilstedeværelse og engagement i fællesskabet. (Wenger, 1998).

For at forstå, hvordan dette kan være med til at skabe en forståelse af organisationskulturen blandt lederne, vil lederens perceptioner danne rammen for at forstå, hvordan den sociale læring kommer til udtryk i den situerede kontekst, i tråd med det videnskabsteoretiske ståsted i dette projekt. Næste afsnit vil omhandle praksisfællesskabs teorien og hvordan denne operativt anvendes til at forstå organisationskultur i et situeret læringsperspektiv (Qvortrup et. al., 2018).

### 7.3.2 Praksisfællesskab

Wenger beskriver 3 grundlæggende elementer, der karakteriserer et praksisfællesskab: fælles opgave, gensidigt engagement og delt repertoire. Disse tre elementer danner grundstenen i forståelse af læring i praksisfællesskaber og vil i dette projekt danne rammen for at forstå læring i praksisfællesskaber.

Den fælles opgave beskriver den vision og opgave, der er grundlæggende for praksisfællesskabet og som praksisfællesskabet er opstået for at kunne løse.

Gensidigt engagement beskrives i forlængelse heraf, som den oplevelse den enkelte leder har af at være en del af fællesskabet og som skal være med til at facilitere et gensidigt samarbejde mellem lederne i praksisfællesskabet.

Det delte repertoire bliver et udtryk for, hvordan lederne taler om deres deltagelse i praksisfællesskabet og hvordan dette er med til at skabe nogle fælles kulturelle artefakter og derigennem fælles historier af virkeligheden i praksisfællesskabet. (Wenger, 1998)

Praksisfællesskaber kan være en måde at anskue, hvordan de sociale læringsprocesser kommer til udtryk og hvordan disse over tid, kan være med til at facilitere en læringsproces, hvor lederne kan lære og udvikle sig i sammenspil med hinanden. Dermed kan, for at forstå, hvordan disse praksisfællesskaber kommer til udtryk i en konkret praksis, kan beskrives ud fra hvordan rollefordelingen sker over tid.

Legitim perifer deltagelse kan opdeles i perifere og centrale deltagere, som begrebsliggøre sammenspillet, der er i relationerne mellem deltagerne i praksisfællesskabet.

De centrale medlemmer er de primære aktører i praksisfællesskabet ift. til at skabe en dannelse af kulturen og bliver centrale i forhandlinger af mening i praksisfællesskabet.

De perifere medlemmer vil oftest skulle tilpasse sig den eksisterende kultur, herunder meninger og indforståede processer. (Lave & Wenger, 1991; Wenger 1998)

Meningsforhandlinger i praksisfællesskabet kommer til at danne grundelementet i at skulle udarbejde og skabe en fælles forståelse af kulturen i praksisfællesskabet med de centrale medlemmer, som er styrende for disse meningsforhandlinger. Meningsforhandlingerne sker i praksis, som en dualitet mellem deltagelse og tingsliggørelse, hvor deltagelse henviser til at medlemmerne deltager aktivt i forhandlingerne og herigennem skaber en fælles praksis, der er definerende for kulturen. Tingsliggørelse skaber mening mellem handlinger og erfaringer og tillægger disse en specifik værdi. Det er i den sammenhæng, derfor vigtigt at medarbejderne er engagerede i meningsforhandlingerne og føler et tilhørsforhold, så de enkelte medlemmer føler de skaber mening med deres tilstedeværelse. (Wenger, 1998)

Wenger beskriver tre begreber, der har indflydelse på medlemmernes oplevelse af tilhør til praksisfællesskabet: gensidigt engagement, fælles fantasi og indordning af praksis. Gensidigt engagement omhandler, hvordan aktiv deltagelse i meningsforhandlingen sker gennem interaktion og skabelse af relationer med de andre medlemmer. Den fælles fantasi er en måde, hvorpå det er muligt at skabe en fælles vision og derigennem skabe et billede af, hvordan organisationskulturen kommer til udtryk gennem denne vision. I forlængelse af dette kan indordning af praksis være med til at skabe strømlining og struktur på tværs i organisation i relation til den fælles fantasi og skabelse af en vision. (Wenger, 1998)

For at medlemmerne i disse praksisfællesskaber kan være engagerede og føle et tilhørsforhold til praksisfællesskabet, kan det anskues, at det er essentielt, at de føler sig motiverede for at deltage aktivt i praksisfællesskabet. Derfor vil næste afsnit omhandle motivationsteori, da der argumenteres for, at medlemmernes aktive deltagelse og engagement i et praksisfællesskab bliver påvirket af deres motivation for at deltage.

## 7.4 Motivationsteori

Deci og Ryan har udviklet selvbestemmelsesteorien (SDT), der tager udgangspunkt i tre elementer, som værende essentielle psykologiske behov: tilhørsforhold, autonomi og kompetence. Disse tre elementer skal i dette projekt, være med til at skabe forståelse for, hvordan motivation opleves i en social kontekst og være med til at belyse, hvordan motivation opleves, som et udtryk for organisationskulturen blandt venue managerne.

Tilhørsforhold omhandler, hvordan oplevelsen af tilknytning gennem relationer skal have en betydning i den sociale kontekst, som relationen er situeret i.

Autonomi er et udtryk for, hvordan der opleves medbestemmelse i at varetage samt strukturere konkrete opgaver.

Kompetence er oplevelsen af at føle sig kompetent til at løse en given opgave i den sociale kontekst, den udspringer fra og blive værdsat for sine kompetencer til at løse den givne opgave. (Deci & Ryan, 2000)

I tråd med at motivation kan være med til at skabe og påvirke medlemmernes tilhørsforhold og herunder deres aktive deltagelse og engagement i et praksisfællesskab, kan det anskues, at en fælles social identitet også har en sammenhæng med oplevelsen af tilhørsforhold til et praksisfællesskab. Derfor vil næste afsnit omhandle social identitet, da dette kan have indflydelse på deres motivation til at deltage og derigennem deres tilhørsforhold til praksisfællesskabet.



## 7.5 Social identitet

Identitet i en social kontekst er et udtryk for den relative positionering, der foregår i forskellige grupperinger i et hierarki (Tajfel & Turner, 1979). Flere studier har vist, at der er forskel på den måde grupperinger danner deres sociale identitet og hvordan dette kan komme til udtryk. Dette værende enten en ud-gruppering, for eksempel i kontekster, hvor fokus er rettet på individerne uden for gruppen, som værende afvigende fra gruppens identitet, eller en ind-gruppering, hvor fokus er rettet på oplevelsen af ligheder, internt i gruppen (Turner & Brown, 1978; Reichl, 1997; Bettencourt; Scheepers, Spears, Doosje, & Manstead, 2006).

En model der beskriver, hvordan oplevelse af social identitet i en konkret kontekst er, er udarbejdet af Alexander Haslam (f.1962). Modellen beskriver, hvordan dette kan anskues, som et kontinuum i kontekst til den saliens, der opleves af individerne i gruppen. Saliens skal i denne sammenhæng forstås, som oplevelsen af, at den sociale gruppe er relevant og derigennem giver mening at deltage i for individet. Saliens beskrives yderligere, som et udtryk for, hvordan adfærden opleves af individerne, som værende enten interpersonel eller inter grupperet og at der er en oplevelse af social forandring frem for mobilitet. Hvis adfærden opleves som intergrupperet, samt hvis der opleves en tro på social forandring, vil dette være med til at få saliens til at stige og dermed skabe en oplevelse af tilhør til den sociale gruppering (Haslam, 2004)

En anden forståelse af social identitet i organisationer er selv-kategoriseringsteorien, der arbejder med at forstå, hvad der sker, når der ikke opleves nogen saliens (Haslam, Reicher, Platow, 2010). Teorien omhandler, hvordan der kan være flere forskellige opfattelser af tilhør og herigennem sociale identiteter i en organisation, når relationerne eksisterer i intergrupperingerne. Det er derfor essentielt, at saliens ikke kun opleves i disse intergrupperinger, men at der opleves salien på tværs af de organisatoriske lag (Haslam, Reicher, Platow, 2010).

Selvkategoriseringsteorien omhandler, at der kan være flere opfattelser af tilhør og sociale identiteter, når relationerne eksisterer i intergrupperinger i en organisation. Denne proces beskrives som depersonificeringsprocessen og beskriver, hvordan der sker en sammensmeltning af de forskellige oplevelser af selv'et i organisationen og hvordan dette går fra at være individ-baseret til at være gruppe-baseret og derigennem skabe en fælles social identitet. Denne udvikling skal ikke kun foregå i enkelte relationer mellem individerne i organisationen, men skabes gennem relationer på tværs af de organisatoriske lag. Haslam beskriver denne proces som værende en psykologisk depersonificeringsproces (Haslam, Reicher, Platow, 2010). Det er derfor en præmis for organisationen, at saliens ikke kun opleves i

relation til intergrupperinger i organisationen, men at saliensen opleves, som værende på tværs af organisationen.

## 8.0 Metode

Dette metodeafsnit er opdelt i to dele, hvor første del vil omhandle empiriindsamling og de overvejelser jeg har gjort mig ift. til indsamling af empiri. Anden del vil omhandle empiribearbejdning og hvilke overvejelser der er gjort ift. at strukturere og bearbejde den indsamlede empiri.

### 8.1 empiriindsamling

Dette kapitel vil omhandle den metodiske tilgang til empiriindsamlingen, som vil beskrive den praktiske tilgang, jeg har anvendt for at indsamle empiri i tråd med den videnskabsteoretiske position.

Første afsnit vil omhandle den kvalitative metode og herunder kvalitative interviews, som er udvalgt på baggrund af, at det kan være med til at belyse menneskelige erfaring og oplevelser, som det opleves af interviewpersonerne (Tanggaard & Brinkmann, 2010; Kvale & Brinkmann, 2009).

Andet afsnit vil omhandle en beskrivelse af informanter. Beskrivelsen skal give et indblik i og en forståelse af, hvilken del af organisationen informanterne tilhører. Afsnittet skal også være med til at sætte rammen for forståelsen af empirien. Tredje del vil omhandle etik, da kvalitativ forskning beskæftiger sig med menneskers tanker og handlinger og derfor er det essentielt at forholde sig til etik i kvalitativ forskning (Tanggaard & Brinkmann, 2010).

#### 8.1.1 Kvalitativ metode

Den kvalitative metode tager sit udgangspunkt i at forstå, hvordan menneskelige oplevelser og erfaringer kommer til udtryk og hvordan dette kan være med til at give et billede af den virkelighed, de er en del af. Den kvalitative metode giver en generel viden om et specifikt emne og derfor kan der ikke, ud fra denne tilgang, drages nogle endegyldige slutninger. Det er en metode, der giver et indblik i de involveredes livsverden og derigennem skaber en forståelse af den kontekst, de befinder sig i. (Tanggaard & Brinkmann, 2010)

#### 8.1.2 Interview

Der findes mange forskellige former for interview, som strækker sig fra det ustrukturerede interview, hvilket er et helt åbent interview, der søger at gå helt åbent til interviewpersonernes livsverden, og til det stramt strukturerede interview, hvor der oftest fra begyndelsen er en teoretisk deduktiv tilgang (Tanggaard

& Brinkmann, 2010). I dette projekt har jeg udført 5 semistrukturerede interviews, der er udført på baggrund af en interviewguide (Bilag 1).

Det semistrukturerede interview er valgt på baggrund af, at dette projekt har en agenda i at forstå organisationskulturen ud fra interviewpersonernes oplevelser. Der skulle stadigvæk gives mulighed for at spørge yderligere ind til interviewpersonernes svar, samtidig med at der holdes en stringens ift. projektet problemstillinger. Spørgsmålene blev udarbejdet på baggrund af den operationelle teori, der skal være med til at skabe forståelse for venue managernes oplevelse af arbejdsopgaver og derefter operationaliseret ind til nogle konkrete interviewspørgsmål.

Alle interviewene blev udført over Skype, grundet Covid-19 og blev optaget med diktafon og sidenhen transskriberet. I transskriberingsprocessen bliver talesprog oversat til skriftsprog og her har fokus været mere på indhold, end på at skrive alt ned og derfor er tænkepauser, øh, jaarhm osv. udeladt, da der ikke er fokus på det sproglige i dette projekt, men mere meningsindhold. (Tangaard & Brinkmann, 2010)

### 8.1.3 Valg af informanter

Valget af informanter tager udgangspunkt i at skabe, så bredt og dybt et grundlag på tværs af den del af organisationen, der undersøges. Det empiriske grundlag blev indhentet fra de 10 barer Rekom har/ejer/driver i Aalborg. Grundet Covid-19, opsigelser og det faktum, at nogle af informanterne er ansat som venue manager på flere bare, blev der kun udført interviews med informanter fra 5 barer ud af de 10, fordi der ikke var mulighed for at hente empiri fra de resterende barer.

Projektet problemstilling tager udgangspunkt i at undersøge venue managerne i Rekom Afdeling i Aalborg og derfor er der valgt at inddrage så stor en del af denne del af organisation som muligt. Med udgangspunkt i modellen som beskrivelse af organisationen, er der grundet Covid-19, opsigelser og nogle er venue manager på flere bare kun udført interview med 5 ud af de 9 barer, da der ikke var mulighed for at hente empiri fra de resterende barer.

### 8.1.4 Etik

Dette afsnit tager udgangspunkt i at prøve/søge at beskrive nogle af de etiske overvejelser, der er essentielle for at arbejde med kvalitativ viden. Der tages udgangspunkt i Kvale og Brinkmanns, som beskriver fire områder, som er relevante ift. til etiske overvejelser i et kvalitativt studie, hvor der arbejdes

med interview. De fire relevante områder er; informeret samtykke, fortrolighed, konsekvenser og forskerens rolle (Kvale & Brinkmann, 2010).

#### 8.1.4.1 Informeret samtykke

Grundet Covid-19 har det ikke været muligt at få skriftligt samtykke fra deltagerne i dette projekt. Jeg har, for at kompensere for dette tilsendt deltagerne et dokument. Dette dokument indeholdt alle relevante informationer for projektet, så deltagerne på den måde har fået den information, der var nødvendig for at deltage i projektet. Dette blev gjort før interviewene, så deltagerne havde mulighed for at komme med indvendinger og spørgsmål, inden de gav deres samtykke til at deltage. Jeg har i denne sammenhæng overvejet, hvor megen information deltagerne har skullet have. For megen information kan have indflydelse på besvarelserne, forstået således at informanten kommer til at svare i en bestemt retning. Dog er det også vigtigt med tilstrækkelig information for at give et indblik i, hvad de giver samtykke til at deltage i. I begyndelsen af hvert interview er der derfor lavet et skriftligt samtykke, så alle informanterne ad den vej, gav deres samtykke, til at deltage i dette projekt (Bilag xxx).

Samtykke hentyder i denne sammenhæng til, at informanterne deltager frivilligt og at de til hver en tid, kan trække sig fra projekt uden formel begrundelse. Dette blev gjort, for at skabe en transparens og gennemsigtighed i projektet, så alle informanterne havde al den information, der var nødvendig for at for at deltage. (Kvale & Brinkmann, 2009; Brinkmann, 2010)

#### 8.1.4.2 Fortrolighed

Fortrolighed omhandler, hvordan de involverede i dette projekt bliver anonymiseret. Anonymiseringen blev iværksat, så der ikke skulle opstå nogle udfordringer for managerne i forhold til deres overordnede. Det har været essentielt, at de overordnede ikke har kunnet se, hvem der har svaret hvad. Det har været vigtigt, at alle informanter har turdet svare åbent, og ikke har været bange for en negativ reaktion fra overordnede i organisationen. Det er derfor vigtigt, at informanterne, er informeret om, at deres overordnede ikke bliver oplyst om, hvem jeg har talt med. (Kvale & Brinkmann, 2009; Brinkmann, 2010) Alle informanterne vil derfor blive anonymiseret i dette projekt og de vil igennem projektet blive beskrevet som informant 1, informant 2 osv.

#### 8.1.4.3 Konsekvenser

Det har været vigtigt, at det for informanterne er uden konsekvenser at deltage i dette projekt i forhold til deres fortsatte arbejde i koncernen. Der arbejdes med at forstå et komplekst fænomen i organisationen og

der kan derfor være udfordringer ift. at nogen kan føle sig stødte eller trådt på, hvilket i yderste konsekvens kunne få konsekvenser for den enkeltes arbejde. Dette er forsøgt imødekommet gennem anonymiseringen samt gennem ovenstående informerede samtykke og fortrolighed. Konklusionerne fra dette projekt vil blive anvendt til at holde et oplæg for organisationen, for at give denne mulighed for at anvende og arbejde med, de i projektet fremkommende ændringer og forbedringer, i forhold til managernes arbejde. (Kvale & Brinkmann, 2010)

#### 8.1.4.4 Forskerens rolle

Som forsker i dette projekt, har jeg hele vejen igennem, prøvet at søge en høj grad af gennemsigtighed i processen, for at kunne skabe transparens, såvel i indsamlingen af empirien som i bearbejdningen af den kvalitativt indsamlede empiri. Da dette projekt tager udgangspunkt i min forforståelse omkring, hvordan vidensdeling er udfordret ift. at løse de daglige opgaver i organisationen, er det essentielt at beskrive, hvordan jeg har arbejdet med at undgå, at min forforståelse bliver styrende for såvel indsamlingen af empirien som for bearbejdningen af empirien.

Cato Wadel beskriver i sin bog "Feltarbeid i egen kultur", hvordan det er essentielt at være kritisk overfor sin egen forforståelse gennem hele processen og derigennem være sociolog på egen proces (Wadel, 1991) Dette har jeg forsøgt imødekommet ved at gå åbent til værks i min empiriindsamling og ikke ladet mig styre af min forforståelse, men undersøge fænomenet teoretisk og videnskabeligt. Yderligere beskriver Wadel, hvordan forholdet mellem informanten og forskeren kan blive påvirket relationelt og dette kan påvirke validiteten af empirien (Wadel, 1991). Jeg har i denne sammenhæng prøvet at skabe en professionel relation til informanterne, ved at skabe nogle professionelle rammer, f.eks. ved at de på forhånd har fået relevant information for at deltage.

## 8.2 Empiribearbejdning

Dette afsnit vil omhandle en beskrivelse af de værktøjer, jeg har brugt for at bearbejde og strukturere den indsamlede empiri. Først vil kodning og herefter meningskondensering blive beskrevet, for at give et indblik i processen fra empiri til analyse. Dernæst vil der være en gennemgang af den konkrete tilgang til analysen, for at beskrive hvordan analysen bliver struktureret i praksis.

### 8.2.1 Kodning

Da dette projekt tager udgangspunkt i en deduktiv tilgang til empiriindsamlingen, vil jeg i dette afsnit beskrive, hvordan disse begreber er blevet struktureret, så der skabes en forståelse af, hvordan de forskellige begreber skal være med til at analysere på organisationskulturen. Nedenstående er et uddrag fra kodningsbilaget som giver et indblik i, hvordan teoriernes begreber bliver anvendt i analysen.

Teorier	Teoretiske begreber fra den pågældende teori
Social læring	<b>Situeret læring</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Praksis</li><li>• Fællesskab</li><li>• identitet</li><li>• mening</li></ul> <b>Legitim perifer deltagelse</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Meningsforhandling</li><li>• Deltagelse og Tingsliggørelse</li></ul> <b>Praksisfællesskab</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Fælles opgave</li><li>• Gensidigt engagement</li><li>• Delt repertoire</li></ul> <b>Tilhørsforhold til PF</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Gensidigt engagement</li><li>• Fælles fantasi</li><li>• Indordning af praksis</li></ul>

Uddrag for kodning (Bilag 2)

Næste afsnit vil omhandle, hvordan disse begreber er blevet brugt til at skabe fortolkning og mening med empirien.

## 8.2.2 Meningskondensering

Meningskondensering omhandler, hvordan den indsamlede empiri tillægges mening og på den baggrund, hvordan jeg har tillagt udvalgte empiriske udtryk en mening/essens ud fra min tolkning. Dernæst blev disse meningsudtryk tillagt, deduktivt teoretisk forståelse, ud fra den operationelle teori, der er blevet anvendt i dette projekt. Denne meningskondensering skal være med til at belyse, hvordan empirien i sammenspil med den deduktive operationelle teori kan være med til at give et indblik i organisationskulturen.

Nedenstående uddrag viser et eksempel på, hvordan jeg har gjort dette i praksis:

Citat	Tillagt mening	Teoretisk tema
"men ellers så synes jeg at det er som en familie." 1	Der er en oplevelse af et godt fællesskab og der alle er engagerede i deres kollegaers arbejde. Det sociale er i centrum og der er fokus på at folk løfter i flok og hjælper hinanden.	Fællesskab Identitet
"Der er også plads til forskellighed, for måden vi gør tingene i Aalborg, vi er meget fælles om det og vi løfter måske lidt mere i flok, end de gør andre steder."		Delt repertoire Gensidigt engagement
" Det er fedt med den frie måde vi arbejder på og man bliver kaldt en spade, når man er en spade og der bliver sagt godt gået når man har gjort noget godt."3		Aktiv deltagelse Tilhørsforhold Autonomi
		Fælles fantasi <u>In-grouping</u> <u>Depersonificering</u>

Uddrag fra meningskondensering (Bilag 3)

Dette uddrag viser, hvordan citaterne er sat i boks sammen og herefter tillagt en fortolkning af mig som forsker, hvor der herefter er sat teoretiske nøglebegreber til disse. Disse vil danne rammen for de klyngeperceptioner, der udspringer fra empirien og som vil være grundlæggende for strukturen i analysen. Næste kapitel indeholder analysen, hvor klyngeperceptionerne vil blive analyseret i forhold til, om de er be- eller udfordrende, for en mere videns delende kultur i Rekom Aalborg.



## 9.0 Analyse og diskussion

Analysen vil behandle empirien ud fra de operationelt anvendte teorier og skal være med til at belyse hvilke områder, der er befordrende og hvilke områder der er udfordrende for vidensdelingen mellem barerne i Rekoms afdeling i Aalborg.

Analysen er delt op i de klyngeperceptioner, som er udsprunget fra empirien og teorierne. De vil blive analyseret sekventielt og efterfølgende blive diskuteret på tværs. Analyse og diskussion af klyngeperceptionerne tager afsæt i deres indflydelse på deres eventuelle befordrende eller mulige udfordrende betydning for en mere videns delende kultur i organisationen.

### 9.1 Kulturmarkør 1 – Fællesskab

Denne første kulturmarkør er fællesskab og det handler om, at der i Rekoms afdeling i Aalborg, er en oplevelse af fællesskab på tværs af de organisatoriske lag. Helt grundlæggende så bliver arbejdet med at skabe et fællesskab en del af formålet i det daglige arbejde som venue manager.

*”Det er vel egentlig bare at overse driften på min bar, overse at driften går som den skal, bestille varer, få lagt vagtplan, godkende løn og generelt bare sørge for at der er et godt fællesskab blandt medarbejderne.”*

(Bilag 4.4)

Dette kommer yderligere til udtryk her:

*Ja det vil jeg sige, jeg har altid haft sådan en lille personlig tilknytning til Rekom lige siden jeg startede. Det har jeg dog været meget svingende, da jeg har været næsten alle steder og jeg har lært en masse mennesker at kende, så til min arbejdsplads, det er lidt noget nyt, fordi jeg er ny i der hvor jeg er nu og har ikke nået så meget inden Coronakrisen og jeg mangler stadigvæk lige at få den helt tætte tilknytning til alle medarbejderne, men ellers så synes jeg at det er som en familie. (Bilag 4.1)*

Her beskrives det at der allerede er en oplevelse af familie, selvom venue manageren ikke har været der særligt længe. Dette kan analyseres som værende godt for at blive en del af praksisfællesskabet. Der beskrives yderligere her hvordan denne familiefølelse, skaber et fællesskab på tværs af barerne:

*"Jeg lægger lidt mærke til, at der også er en form for familiefølelse i Aalborg, det er med til at skabe en fællesskabsfølelse og er med til at fordre venskaber på tværs af barerne." (Bilag 4.4)*

Ud fra dette citat beskrives det, hvordan de på tværs af barerne har det godt med hinanden. Gennem aktiv deltagelse opstår der et tilhørsforhold til gruppen og det opleves af den enkelte, som at tilhøre en "familie".

Denne "familiefølelse" beskrives som værende det, der er med til at skabe fællesskabet. Der er altså tale om en følelse af in-gruppering i organisationen. Det bliver beskrevet, at denne følelse hører til, i afdelingen i Aalborg. Det, at de har det godt med hinanden på tværs af barerne samt at følelsen af in-gruppering er kendetegnede for afdelingen i Aalborg, pointeres yderligere her:

*"Der er også plads til forskellighed, for måden vi gør tingene i Aalborg, vi er meget fælles om arbejdsopgaverne og vi løfter måske lidt mere i flok, end de gør andre steder." (Bilag 4.1)*

Her tydeliggøres det, at ordet fælles er en del af deres delte repertoire, hvor det handler om det gensidige engagement, der ligger i at være fælles om tingene.

I nedenstående udtalelse pointeres det yderligere, hvordan det handler om at gøre det godt sammen:

*"Den anden vej, helt sikkert igen det, folk er meget tætte heroppe, så man tænker meget over hvordan de andre steder også klare det, da vi gerne vil gøre det samlet godt." (Bilag 4.1)*

Det beskrives her, hvordan der er en konsensus omkring, at man løfter de forskellige opgaver, der kommer ind i fællesskabet, samt at man gerne vil gøre det samlet godt. Det kan betragtes og anskues som en fælles fantasi, der omhandler, hvordan det at gøre tingene i fællesskab og løfte i flok, er en del af selvopfattelsen. Det bliver derfor en vision for, hvordan samarbejdet skal foregå i Rekom Aalborg. Både på det personlige plan gennem aktiv deltagelse i "familien" og på det mere sociale plan gennem gensidigt engagement i "at løfte i flok" skabes der en vision om samarbejde som understøtter fællesskabsfølelse. Det kan tillige ses som en depersonificering af individerne, da der hele tiden bliver sagt "Vi". Dette kommer yderligere til udtryk som en out-grouping her:

*"Jamen helt sikkert, jamen selvfølgelig er der helt sikkert en anden tilknytning til de andre steder. Det er jo ikke så tit vi ser folk fra København og Aarhus, eller Norge og Finland for den sags skyld, det kræver mange ressourcer at få folk ind." (Bilag 4.1)*

Dette er samtidig med til at fordre venskaber på tværs af barerne, hvilket igen understøtter familiefølelsen og fællesskabsfølelsen i Aalborg afdelingen.

*”Det fungerer rigtig godt fordi vi ligger så tæt på hinanden, så det sociale fungerer rigtig godt her i Aalborg. Det fungerer for mig personligt rigtig godt.” (Bilag 4.5)*

Her beskrives det yderligere:

*”Ja ja, det har jeg i hvert fald til mit eget venue, der har jeg været i fem år og det er det der har kørt mig igennem så længe, det har været min personlige tilknytning til mit eget venue. Det vil jeg i hvert fald sige at den personlige tilknytning ligger på en skala fra 1-10 på en 8-9 stykker” (Bilag 4.5)*

Ovenstående beskriver en oplevelse af, at det sociale fungerer godt også på det personlige plan. Der opnås altså en personlig tilknytning til Rekoms afdeling i Aalborg, hvilket må siges at højne det personlige tilhørsforhold, som igen er motiverende for arbejdet med fællesskabsvisionen.

## 9.2 Kulturmarkør 2 – Intern vs. ekstern feedback og sparring

Denne kulturmarkør omhandler, hvordan der opleves et forskelligt engagement i, hvordan der bliver givet feedback og sparring fra forskellige steder/områder i organisationen:

*”Ja det kan jeg sagtens, den overordnede feedback jeg egentlig får, det er fra folk lidt længere nede i hierarkiet, ansvarsgruppen inde hos mig er rigtig gode til det. Fra mine ledere er det begrænset hvor meget feedback og sparring jeg har fået, den står imellem ingenting, til noget i ny og næ. Jeg får rigtig meget af dem jeg går sammen med til hverdag.” (Bilag 4.5)*

Dette pointeres yderligere her:

*”Ja det kan jeg godt, der er ret mange. Hvis vi tager det koncept der er inde hos mig og alle de andre barer der kører samme koncept, så er der i hvert fald i første omgang i Danmark, vi mødes engang imellem og diskuterer og aftale fælles strategier, enten i forhold til events, eller i forhold konkurrencer. Der er det oftest mig der bliver rådført, hvordan vi skal kører tingene på tværs af barerne indenfor konceptet.” (Bilag 4.5)*

Ovenstående beskriver grundlæggende, hvordan feedback og sparring ikke bliver oplevet, som en flydende proces, men at den er hierarkisk inddelt. Grundlæggende så beskrives det, hvordan feedbacken der kommer nedefra i organisationen, er god og at medarbejderne er gode til at komme med feedback. Det kan betragtes som et udtryk for nogle gode relationer mellem medarbejderen og manageren, hvor de ansvarshavende er aktivt deltagende i feedbackprocessen. Yderligere beskrives det, hvordan der kommer rigtig meget feedback gennem de daglige relationer på arbejdspladsen. Det, at der opleves feedback mellem medarbejder og manager, kan fordre oplevelsen af in-gruppering. Det forhold, at de giver hinanden feedback og sparring internt på baren, må af den enkelte medarbejder opleves, som om de i det daglige arbejde, er kollegaer med den ansvarshavende – hvilket igen er fordrende for samarbejde og videndeling på den enkelte bar.

*”Så kan jeg så tage den til min distriktsmanager og hans synes det var mega fedt og noget vi skal bygge videre på. På den måde ligger hele evalueringen mellem mig og min distriktsmanager og ide genereringen ligger på den anden side.” (bilag 4.2)*

Dette pointeres yderligere her, da der er en oplevelse af at den kreative proces godt kunne være lidt mere fri, således at feedback og sparring ikke går stå:

*”Altså når man lige er ved at falde i søvn eller man sidder og får en kop kaffe og der lige er et eller andet der slår mig. Men det er rigtigt svært når man ikke er sammen. Jeg synes det er svært at lave events og konkurrencer på kommando, så når man booker et møde med min distrikt manager, så er det svært og man kan godt gå lidt i stå. Så den kreative proces skal være lidt mere fri, hvis jeg også skal have noget ud af det”*  
(Bilag 4.3)

Ovenstående citat giver en beskrivelse af, hvordan processen med at få feedback og sparring igen er opdelt. Her beskrives snarere den evaluerende del, som noget der ligger længere oppe i hierarkiet, men hvor idegenereringen ligger længere nede i hierarkiet. Der mangler på denne måde sammenhæng mellem idegenerering, evaluering, sparring og feedback. Der er øjensynligt ikke en fælles forståelse af, hvordan disse områder skal håndteres og hvordan videndelingen skal komme til udtryk i de hierarkiske lag.

*”Men nu har jeg jo lavet event teams på mit venue, så det er de ansatte, der internt sidder og hygger med en øl og finder ud af, hvad de synes, der kunne være sjovt at lave af event. Så jeg gør det bare den anden vej, jeg bruger mine bartendere som feedback og sparring.” (Bilag 4.2)*

Her italesættes det, hvordan der er blevet oprettet et forum, hvor der er mulighed for at alle kan deltage og være en del af udarbejdelsen af konkrete events. Det må være et udtryk for, at der er skabt et forum, hvor der kan meningsforhandles omkring, hvordan det konkrete event skal udføres. Et forum, hvor medarbejderne har mulighed for at deltage aktivt og hvor events bliver tingsliggjort, som værende styrende for meningsforhandlingen. Yderligere må det opfattes som en selv kategorisering, da der ikke opleves nogen saliens opad eller på tværs af de hierarkiske lag. Det understreges af, at det beskrives, som ” en event på mit venue” samt, at det er de ansatte på netop denne bar, der sidder og arbejder med eventen.

Det kan hermed sandsynliggøres, at der ligger en udfordring i, at der ikke er nogen konsensus omkring hvordan bl.a. feedback kommer til udtryk i praksis. Feedback fungerer godt internt på de enkelte barer, men at der er nogle udfordringer i forhold til feedback udenfor den enkelte bar. Der opleves ikke nogen ekstern feedback hverken på tværs af barerne eller fra ovenfra i hierarkiet.

*”Ja altså helt sikkert, igen også sådan meget til dels, nu er det her oppe i Aalborg, der er vi sådan to sådan distrikt managere til mange barer, så det er svært for dem sådan at hjælpe alle steder 100%, men jeg tror helt sikkert at de gør deres bedste for at hjælpe os alt det de kan.” (Bilag 4.1)*

Her kan det analyseres at lederne der skal give feedback og sparring måske er udfordret at der ikke tid for lederne til at skulle give feedback.

### 9.3 Kulturmarkør 3 – Medbestemmelse eller ikke

Denne kulturmarkør omhandler, hvordan der både er en oplevelse af at have medbestemmelse, men også at der nogle gange kommer informationer/ordre/instrukser fra andre steder i organisationen. Der er en generel opfattelse af, at der mangler noget medbestemmelse, når disse informationer/ordre bliver givet.

*”Det er faktisk lidt svært, måden jeg normalt arbejder på, det er at jeg udarbejder en ide, det kan være jeg hører den et eller andet sted fra og tænker det er fedt. Så laver jeg en plan og går til min leder og siger at*

*det her kunne være fedt, så siger han enten ja eller nej. Jeg kunne sikkert godt have en masse frihed og bare gøre tingene engang imellem, men jeg kan godt lide at få et ok på det inden jeg går i gang.” (Bilag 4.3)*

Ovenstående citat beskriver, hvordan der er en generel oplevelse af frihed til at bestemme og udvikle ideer til baren, men at der også er en respekt for, at man lige får accept, inden der bliver gået i gang med den konkrete opgave. Dette kunne anses som værende et udtryk for frihed under ansvar, hvor der er mulighed for at sætte kompetencer i spil, som kan være med til at skabe indre motivation hos den enkelte venue manager. Dette er dog ikke altid oplevelsen, hvilket beskrives her:

*”Jeg kunne måske godt tænke mig at have været mere inde over det og bliver spurgt lidt mere til råds eller holde et møde. Det blev ikke rigtig gjort, det blev mere sparring mellem mig og min distriktsmanager og så lavede han den afsluttende tegning og så skulle regional manager godkende det. Så derefter var det distrikt og regional manager der stod med det og jeg synes det er lidt mange led det skal i gennem. Hvis vi måske satte os sammen, så havde vi måske løst det på en eftermiddag.” (Bilag 4.2)*

Det kommer her til udtryk, at der nogle gange er for mange hierarkiske lag inde over beslutningsprocesserne og at der er nogle frustrationer omkring det, at man ikke bliver spurgt mere til råds. Frustration over at have en oplevelse af at have kompetencerne til at deltage i beslutningsprocessen, men ikke blive delagtiggjort i den.

Dette pointeres yderligere her:

*” Ja, det kan godt være lidt svært. Jeg synes da vi stod med hele renoveringen af vores stueetage og baren. Baren havde jeg helt kontrol over, da det er mig der kender og hvor det giver mening at tingene skal stå. Der havde jeg en masse at skulle have sagt, da det var mig der blev spurgt til råds omkring hvordan tingene skulle stå, så der havde jeg virkelig stor Indflydelse. Men i hele renoveringsprojektet, der synes jeg at jeg forsvandt lidt, for jeg kom med nogle ideer, men det blev taget lidt ud af mine hænder og så lige pludselig så stod håndværkerne der. Men der var også mange af tingene jeg kunne have set at sige, eksempelvis et beerpong bord op af baren. Det kunne jeg godt se, at det ikke kunne være der, men der lyttede de ikke helt og derfor kunne vi godt have undgået nogle ting i processen.” (Bilag 4.2)*

Ovenstående citat beskriver her et helt konkret eksempel, hvor der ikke bliver gjort plads til, at de kompetencer venue manageren har, kan komme i spil. Der er også en oplevelse af, at det kunne have gjort

hele processen nemmere, da venue manageren kunne have bidraget med noget efter vedkommendes egen opfattelse. Det analyseres her, at kompetencerne ikke kommer i spil og dette udfordrer den indre motivation. Yderligere anskues det, at meningsforhandlingerne er udfordrede, da det beskrives, at der ikke rigtig var nogle der lyttede til de konkrete forslag. Det analyseres derud af, at der bliver sagt "jeg" og "de". Der sker en selv kategorisering, samtidig med at der bliver lavet en ud-gruppering af lederne og dette udfordrer en fælles social identitet. Yderligere beskrives det, hvordan der nogle gange bare kommer nogle ting ovenfra:

*"Nogle gange kommer der nogle af de helt store tunge poster, de kommer sådan lidt ovenfra. På den ene side så giver det også mening, men på den anden side så kunne jeg godt tænke mig at blive lidt mere hørt."*

(Bilag 4.2)

Her beskrives et konkret eksempel:

*"Eksempelvis vores fødselsdagsuge, hvor min leder kommer med nogle ting der går udover det jeg selv havde tænkt at jeg måtte gøre og det synes jeg er super fedt at der kommer nogle ekstra ting fra min leder. Det som jeg har været mest involveret i, det var da jeg startede at jeg kom ind og fandt ud af at der skulle ændres noget på lyden og så fik jeg lov at gøre det og vi endte med at få nye højtalere."* (Bilag 4.3)

Her opleves det, at når der kommer nogle af de store arbejdsopgaver, som skal laves, så kommer de ofte oppe fra og her vil venue manageren gerne høres mere i beslutningsprocessen. Her anskues det, at der til nogle af de store poster ofte kommer en top-down tilgang til beslutningsprocessen, hvilket er udfordrende for meningsforhandlinger i et praksisfællesskab, da der her ikke bliver noget at forhandle om.

Generelt, på tværs af det hele, så anskues det, at det er venue managernes autonomi, der bliver udfordret. De bliver ikke rigtig spurgt til råds, specielt på nogle af de større poster/opgaver og dette udfordrer deres indre motivation.

## 9.4 Kulturmarkør 4 – Information eller mangel på samme.

Denne kulturmarkør omhandler, hvordan der nogle gange kommer information, sådan lidt ind fra højre, uden at nogen ved noget om, hvorfor det kommer, eller hvad det skal bruges til og at der i den forbindelse måske er noget information, der er gået tabt engang.

*”Jeg synes, at der nogle gange kommer noget ind fra højre, eksempelvis for nylig, for hvornår vagtplanen skal lægges. Vi har altid gjort det til d. 15, men nu siger kalenderen at vi skal gøre det til d. 20, så hvordan fungerer det lige? Det kan jeg godt se, at for nye kan det være svært at finde rundt i.” (Bilag 4.2)*

Ovenstående citat beskriver et helt konkret eksempel, hvor der har været en oplevelse af, at der kom noget information, der ikke gav mening for venue manageren. Her analyseres der frem til, at det er udfordrende, når det skal give mening at arbejde med opgaven. I forlængelse af dette ansues det også som en udfordring, når der skal findes mening med den aktive deltagelse i praksisfællesskabet. Det beskrives yderligere, hvordan det kan være svært for nye medarbejdere at finde rundt i og dette analyseres til at være udfordrende for, at nye medarbejdere kan skabe en tilknytning og herigennem nogle gode relationer på arbejdspladsen.

Dette pointeres yderligere her:

*”Jeg kan godt forstå for nye venue managere at det kan være lidt svært at finde ud af, eksempelvis hvor man bestiller et nyt staffcard, hvor er det lige man gør det henne? Der kommer også mange forskellige mails med alt muligt information og der var det rart at have et samlet sted hvor man kunne gå ind og finde den information man skulle bruge. Der mangler lidt et samlet forum hvor man finder alle disse ting i dag.”*

(Bilag 4.2)

Her beskrives det yderligere, hvordan noget af den information der kommer, kan være svært for nye medarbejdere at finde rundt i og at der mangler et forum for en sådan information. Her ansues det, at der mangler en grundlæggende praksis, så der er noget at meningsforhandle om og skabe mening med deres tilstedeværelse ud fra.



*”Jeg kan for eksempel huske, da jeg startede, der var der inde på academy, et forum for venue managere, hvor der var alt den information man skulle bruge.” (Bilag 4.3)*

Ovenstående citat beskriver, hvordan der engang var et forum, som indeholdt al den information, der bliver efterspurgt fra en af de andre venue managere. Her kan det skabe en undren over, hvor al den information er henne nu og hvorfor den ikke er der længere. Dette analyseres til at være udfordrende for at skabe et praksisfælleskab.

## 9.5 Kulturmarkør 5 – Gode til at hjælpe hinanden

Denne kulturmarkør omhandler, at alle medarbejdere er gode til at komme rundt, socialisere og hjælpe, hvor der er brug for det.

*”Alle er gode til at komme rundt og tage en kaffepause eller at man lige har brug for hjælp et andet sted, så synes jeg man er god til at hjælpe til. (Bilag 4.2)*

Dette citat beskriver, hvordan alle er gode til at komme rundt og hjælpe til med diverse opgaver. Her anskues det, at der er nogle gode sociale relationer. Disse relationer skaber en tilknytning der er med til at fordre autonomi. Dette kan være med til at skabe en indre motivation hos den enkelte venue manager. Dette kan yderligere være en del af en udvikling:

*”Altså jeg vil da sige at jeg føler selv at jeg er engageret i mit arbejde, jeg hjælper gladeligt der hvor jeg kan. Jeg synes også at når det er jeg sætter mig ned med mine kollegaer og vi snakker venues og forskelle, så får jeg nogle gode guldkorn, som kan være med til at udvikle mit eget venue og mig selv som venue manager, både som leder og i driften.” (Bilag 4.3)*

Dette pointeres yderligere her:

*”Jamen helt sikkert, Kim ovre på DNA har altid været en god hjælp for mig, han har altid kigget der hvor jeg har arbejdet, det er pisse, prøv at gøre sådan her og sådan her og jeg har altid gjort det samme. Vi kender også hinanden fra tilbage i tiden og det er vel nok også en af grundene til at vi snakker så godt sammen, at vi begge 2 engagerer os så meget i det vi laver.” (Bilag 4.1)*

Ovenstående beskriver, hvordan det at man hjælper hinanden meget og snakker og deler viden omkring hinandens venues, kan være med til at skabe individuel udvikling hos den enkelte.

Denne udvikling beskrives her yderligere gennem en tilknytning til arbejdspladsen:

*Jeg er rigtig fan af arbejdspladsen, da jeg startede var jeg ikke sikker på at bartender var noget for mig, men det fandt jeg ud af det var og så har jeg arbejdet hårdt og det har så betalt sig i at jeg nu arbejder som venue manager. Jeg kan virkelig godt lide mit arbejde og min arbejdsplads. (Bilag 4.4)*

Her beskrives det i et konkret eksempel:

*”Lige nu for eksempel, så har jeg et samarbejde kørende med Mexi bar, hvor vi udnytter hinanden lidt. Jeg er god til de der måske lidt kreative projekter, og så bytter vi lige over, sådan at jeg eksempelvis får malet en væg, som jeg måske ikke synes er det fedeste projekt at gå i gang med.” (Bilag 4.2)*

Her kommer den enkeltes venue managers kompetencer i spil, samtidig med at der sker en meningsforhandling om, hvordan de kan løse nogle konkrete problemstillinger. Dette analyseres til at være et udtryk for, at der er tilhørsforhold, autonomi for den enkelte og forskellige kompetencer kommer i spil, så der her er skabt rammer for at fordre indre motivation. Yderligere analyseres det, at der her sker en meningsforhandling, hvori det gensidige engagement kommer til udtryk, ved at de begge to deler ud af deres erfaringer og viden.

## 9.6 Opsummering og diskussion

Dette afsnit/denne diskussion tager sit udgangspunkt i, om rammerne i organisationskulturen i Rekom Aalborg er be- eller udfordrende for en mere videns delende kultur.

De analytiske pointer har vist, at der grundlæggende er en oplevelse af ”familiefølelse” i Rekom Aalborg og hvordan denne ”familiefølelse” er med til bl.a. at fordre fællesskab og derigennem sociale relationer på tværs af de enkelte barer i Aalborg. Disse relationer sker gennem aktiv deltagelse, hvor de enkelte venue managere gensidigt engagerer sig i hinanden på et personligt plan. Det kan her diskuteres, at dette gensidige engagement kan være med til at fordre indre motivation gennem det oplevede tilhørsforhold. Det er med til at skabe et fællesskab på tværs af de enkelte barer i Aalborg og dermed må det også siges at være befordrende for en mere relationel (praksis) organisatorisk struktur i Rekom Aalborg. Yderligere kan

det opfattes, som værende befordrende for at skabe rammerne for et praksisfællesskab på tværs af de enkelte barer og i forlængelse deraf være befordrende for en mere videns delende kultur i Rekom. Det kan desuden diskuteres om dette kunne gøre sig gældende i andre lokationer end Rekom Aalborg, da der sker en in-groupering i deres måde at tale om deres oplevelser omhandlende fællesskab. Dette bakkes yderligere op af, at de bruger ordet "vi" når disse fællesskabs- oplevelser omtales og dette anskues/betragtes som en selv kategorisering af Rekom Aalborg overfor resten af Rekom. Denne selv kategorisering kan anskues som værende udfordrende for en mere videns delende kultur.

Der beskrives yderligere, hvordan meningsforhandlinger er udfordret, når der kommer nogle store poster/opgaver "oppefra" og dette opleves ofte som meget hierarkisk styret. Det beskrives, at disse poster/opgaver og den information der følger med, ofte kan være svær at forstå, specielt for nye medarbejdere. Dette kommer yderligere til udtryk ved at feedback og sparring beskrives som værende udfordret opad i hierarkiet, men fungere godt nedad i hierarkiet.

Der bliver oprettet forums til events, hvor medarbejderne deltager aktivt i at ide'udvikle og forbedre det enkelte venue. Det skal her diskuteres om hvordan dette kan være et udtryk for, at den indre motivation er udfordret hos de berørte venue managere. Denne påstand kan yderligere anskues ud fra, at det opleves som forvirrende og uden mening for den enkelte venue manager, når der ikke er en fælles forståelse af opgaven og hvordan opgaven udføres i praksis. Det må antages, at det er udfordrende for vidensdelingen, at opgave-løsningen ikke bunder i en fælles forståelse.

Modsat fungerer feedback og sparring rigtig godt internt på de enkelte barer. Her er der et gensidigt engagement og oplevelse af god tilknytning for den enkelte venue manager til sin "egen bar". Dette må antages som værende med til at faciliterer rammerne for, at de sociale relationer kan være styrende for meningsforhandlingerne. Samtidig må det antages, at det er medvirkende til at skabe mening med deres tilstedeværelse i den sociale relation internt på baren. Dette må siges at være befordrende for en mere videns delende kultur i Rekom.

I forlængelse af ovenstående og i relation til de store poster/opgaver, der kommer oppefra, hvor det opleves, at man ikke har mulighed for at have medbestemmelse på opgaven eller være involveret i beslutningsprocessen omhandlende opgaven, må man diskutere, om ikke det er en udfordring for vidensdelingen. Der er flere konkrete eksempler, hvor den enkelte venue manager har oplevet at have kompetencerne og en mere specifik viden, der kunne have hjulpet i den konkrete situation. Det kan derfor opfattes som værende et udtryk for, at reelle meningsforhandlingerne ikke er eksisterende og at medbestemmelse og kompetencer ikke anvendes og derfor bliver udfordrende for vidensdelingen i organisationen. Yderligere anskues det, for at være et udtryk for, at den fælles opgave ikke er defineret,

hvilket udfordrer den enkeltes tilhørsforhold til praksisfællesskabet, hvilket også kan være udfordrende for en mere videns delende kultur i Rekom.

Der er grundlæggende, som beskrevet tidligere, en oplevelse af et godt fællesskab på de enkelte barer og at man hjælper hinanden, der hvor man kan. Et helt konkret eksempel på dette er her:

*”Lige nu for eksempel, så har jeg et samarbejde kørende med Mexi bar, hvor vi udnytter hinanden lidt. Jeg er god til de der måske lidt kreative projekter, og så bytter vi lige over, sådan at jeg får eksempelvis malet en væg, som jeg måske ikke synes er det fedeste projekt at gå i gang med.” (Bilag 4.2)*

Dette citat er særligt interessant at tage fat og beskrive, fordi det beskriver den grundlæggende vilje til at hjælpe hinanden og udnytte hinandens ressourcer på tværs af barerne. Det kan diskuteres, hvorvidt både kompetencer og autonomi kommer til udtryk og hvordan dette er med til at faciliterer en meningsforhandling, hvor den enkelte venue manager sætte sine egne kompetencer i spil. Her kommer det gensidige engagement også til udtryk, da der gives udtryk for en personlig tilknytning, som kommer til udtryk ud fra en viden om andres kompetencer. Det kan derudover diskuteres om dette er med til at skabe rammerne for, at den enkelte venue manager kan skabe mening med sin tilstedeværelse i praksisfællesskabet, gennem en facilitering af gode rammer for indre motivation. Dette må i høj grad anskues som værende befordrende for en mere videns delende kultur, da det af den enkelte venue manager opleves som meningsgskabende at dele viden med andre.

Det er grundlæggende vilje, gode sociale relationer og en fællesskabsfølelse, der gør, at de er gode til at skabe rammerne for et praksisfællesskab. De empiriske udtryk beskriver bl.a., hvordan dette oftest opleves sekventielt på de enkelte barer.

Der er overordnet en god vilje til at deltage aktivt, hvilket befordrende praksisfællesskaber på tværs af barerne. Når det omhandler det faglige arbejde, så er et praksisfælleskab på tværs udfordret af, at det netop er en sekventiel opdeling. Det kommer bl.a. til udtryk ved, at der ingen medbestemmelse er samt plads til udfoldelse af de enkeltes kompetencer. Dette skal ses i lyset af, at der nogle gange kommer nogle store poster/opgaver ovenfra, hvor netop medbestemmelse og indsigt i andres kompetencer kunne afhjælpe løsningen. Denne ~~opdeling~~ udfordring kommer i forlængelse af den sekventielle opdeling yderligere til udtryk ved at feedback og sparring fungerer godt internt på de enkelte barer, men er udfordret opad samt på tværs i hierarkiet. Der er eksempler, hvor det bliver sat på en prøve, når enkelte

venue managers forsøger at blive faciliteret på tværs af barerne, når de søger at planlægge og udnytte hinandens kompetencer og ressourcer.

Grundlæggende skaber medarbejdernes fællesskab rammerne for at tilknytning og tilhørsforhold til et praksisfælleskab på tværs af barerne. Dette vil uden tvivl være befordrende for en mere videns delende kultur.

Der er dog udfordringer, hvilket kommer til udtryk, fordi disse fællesskaber kun tager sit udgangspunkt på det personlige plan. På det faglige plan kommer tilknytning og tilhørsforhold kun til udtryk sekventielt på de enkelte barerne, hvilket bliver udfordrende for en mere videns delende kultur.

## 10.0 Metodediskussion

Dette afsnit prøver at indtage et kritisk perspektiv på den videnskabelige og metodiske tilgang for dette projekt samt objektivt at beskrive egen proces, for at kunne vurdere kvaliteten af egen forskning.

Objektivitet i videnskabeligt arbejde antyder et mere naturvidenskabeligt synspunkt på viden, hvor ord som "kvalitet" ofte referer til et mere kvantitativt arbejde med viden. I forlængelse af dette vil der efterfølgende blive anvendt en række mere kvalitativt orienterede kvalitetskriterier, som er mere subjektive og perceptionelle i deres anskuelse af viden. Disse 3 tre kriterier kaldes transparens, gyldighed og genkendelighed og udspringer fra de mere kvalitative og klassiske kvalitetskriterier kendt som; reliabilitet, validitet og generaliserbarhed. (Tanggaard og Brinkmann, 2010)

Transparens, som også nogle steder beskrives som gennemsigtighed, handler om at den metodiske proces er velbeskrevet, samt at den er velargumenteret og velbegrundet, så der skabes en gennemsigtighed i processen. Der skal være skabt en gennemgående rød tråd, hvor andre forskere kan gentage den metodiske tilgang, og derigennem kunne undersøge de samme problemstillinger i andre kontekster. Hele projektet bygger på en grundlæggende forståelse af viden, som noget der er social konstrueret, i den sociale virkelighed individerne er aktive deltagere i. Denne social konstruerede forståelse kommer til udtryk gennem et teorivalg, hvor alle teorier har deres udgangspunkt i en social konstrueret forståelse af viden. Metodeafsnittet tager udgangspunkt i den nyeste litteratur inden for kvalitativ forskning - med relevante til-og fravalg. Desuden, er alle valg blevet beskrevet fra problemfelt til analyse. Der er yderligere vedlagt fire bilag, der skal være med til at styrke gennemsigtigheden. (Tanggaard og Brinkmann 2010)

Kvalitativ forskning kan ansues som værende en interaktiv forskningstilgang, da der i sammenspillet mellem informant og interviewer, kan være en påvirkning af informantens svar. Dette er udfordrende for den professionelle distance, hvor jeg som interviewer ubevidst kan komme til at komme til at lade mig påvirke af informanten og ikke være objektiv i min tilgang til den viden der bliver produceret i en interviewsituation (Kvale og Brinkmann, 2009, 93). Denne undersøgelse bygger grundlæggende på min forforståelse og der opstå problemer i selve interviewsituationen, da det kan blive problematisk at forholde sig objektiv. Yderligere da jeg har en relation til informanterne gennem at jeg arbejder med dem til daglig, kan det bliver problematisk at holde en professionel distance og ikke lade denne relation være styrende for interviewet.

Grundet Covid-19 relaterede problemer har det ikke været muligt at indhente den empiri, der først var tiltænkt, nemlig at projektet skulle omhandle alle venue managerne i Aalborg. Grundet opsigelser samt andre uforudsete problemer, fik jeg interviewet fem af de ni tiltænkte informanter og det opfatter jeg, som værende tilstrækkeligt til at kunne drage velbegrundede konklusioner ud fra.

Et almen gyldigt vilkår i udarbejdelsen af et semesterprojekt, er at jeg er underlagt tidsmæssige begrænsninger i min undersøgelse. Derudover så tager samarbejdet udgangspunkt i, at det skal være i Aalborg, jeg laver min undersøgelse. Problemstillingen kunne godt have været undersøgt bredere i organisationen, men det har ikke været muligt, dels på baggrund af førnævnte betingelser i samarbejdsaftalen med Country manageren og tillige den specielle situation omkring Covid- 19.

Da hele denne undersøgelse udspringer fra min egen oplevelse, kan der være nogle problemstillinger i, at jeg har været for "snæver- synet" og kun undersøgt og spurgt ind til de ting, som jeg selv har oplevet. Jeg har prøvet at undgå dette ved at skabe en teoretisk ramme, der prøver at anskue organisationskulturen i Rekom ud fra relevante teorier, der skulle kunne medvirke til at beskrive den aktuelle organisationskultur, uden at min forforståelse kommer til udtryk. I forlængelse af dette kan der også være nogle udfordringer i, at jeg på forhånd har en relation til interviewpersonerne og at denne relation kan have indflydelse på deres besvarelser. Dette er forsøgt imødeset ved at give dem tilstrækkelig information, så informanterne har følt sig i stand til at give relevante og "ærlige" svar, men dog ikke så megen information, så det kunne opleves som styrende og retningsgivende for deres svar.

Gyldighed omhandler, hvordan den forskning der udføres, skal undersøge de fænomener, som jeg ønsker at undersøge, og om den udførte forskning siger det, som den påstår at skulle sige. Validiteten af interviewviden kan beskrives gennem en række faser, der kan være med til at validerer den viden, som jeg søger at belyse. Tematisering er en fase, hvor den operationelle teori bliver udvalgt sammen med relevante teoretiske begreber. Jeg har gennem mit teoriafsnit prøvet at beskrive teorier, der holder den videnskabsteoretiske stringens, samtidig med at teorierne skulle kunne beskrive vidensdeling og organisationskultur. Dette er gjort ved at anvende social læring og herunder praksisfællesskaber, motivationsteori og social identitet, der sammen skal være med til at beskrive organisationskulturen i relation til vidensdeling. Der er udvalgt en bred række teoretikere, som er udvalgt på baggrund af en gennemgang af deres relevans for min problemformulering. Denne teoretiske relevans for problemformuleringen skulle gerne styrke gyldigheden af mine pointer i projektet.

En anden fase beskriver, hvordan det er essentielt både at anvende en deduktiv og en induktiv tilgang. Den deduktive tilgang ved at bruge teoretiske nøglebegreber og den induktive ved at lade informanternes perceptioner være styrende for strukturen i analysen. På baggrund af en lidt mere løst og semistruktureret interviewguide, blev strukturen i analysen et udtryk for de forskellige fortællinger, og hvordan dette gav et indblik i interviewpersonernes livsverden. Dermed argumenterer jeg for at det klassiske problem, hvor jeg som forsker leder efter fortællinger, der passer til mine teoretiske nøglebegreber, uden at skelne til deres oplevelser, ikke kommer til udtryk. (Kvale & Brinkmann, 2009) Selvom alle valg er udførligt beskrevet og alt er velargumenteret, så kan det altid diskuteres, om alle pointer i denne undersøgelse er min fortolkning. Dermed kan de opnåede pointer ikke anskues som endegyldige sandheder, da andre forskere muligvis/givetvis ville være kommet frem til andre konklusioner. (Kjørup, 2008)

Genkendelighed beskriver, hvorvidt den viden der er opnået, er relevant uden for den specifikke undersøgelse og om konklusionerne kan være med til at vejlede og inspirere andre til at lave lignende undersøgelser. Denne undersøgelse bygger på velargumenterede og logiske valg, hvor mit forandringsdesign kan danne rammen, for at andre kan bruge dette til at agere som eventuelle forandringsagenter eller forskere i andre kontekster. Empirien og de givne konklusioner fra dette projekt er selvfølgelig kontekstuelt bundet til Rekom Aalborg. (Kvale & Brinkmann, 2009)

I en kvalitativ undersøgelse skal der argumenteres for, at de enkelte elementer af undersøgelsen "passer sammen" (Kvale & Brinkmann, 2009). Jeg har gennem hele projektet haft en socialkonstruktionistisk styrepind for dette projekt, og alle teorier, metodiske valg og analytiske pointer underbygger denne videnskabsteoretiske tilgang.

Konklusionen skal forstås i lyset af ovenstående kritiske tilgang til den metodiske stringens.



## 11.0 Konklusion

Projektets konklusion er en besvarelse af undersøgelsens problemformulering:

*Hvordan opleves den nuværende organisationskultur i Rekom Aalborg, af Venue managerne og hvordan er den be- eller udfordrende for en mere videns delende kultur?*

Det konkluderes, at der internt på de enkelte barer grundlæggende er en befordrende kultur for vidensdeling, hvor der faciliteres et praksisfællesskab med meningsforhandling, gensidigt engagement og en oplevelse af tilhør.

Det konkluderes derudover, at venue managerne giver udtryk for indre motivation og en in-groupering, som er befordrende for en mere videns delende praksis internt på barerne. Der er en generel fællesskabsfølelse, hvor der investeres i hinanden både på det faglige og også på det sociale plan. Dette er med til at faciliterer rammer, for at individuelle kompetencer kan komme i spil og der kan skabes en tilknytning til hinanden på tværs af barerne. Der gives udtryk for, at der opleves en indre motivation og en stærk selv kategorisering, som er med til at befordre en mere viden delende kultur på tværs af barerne.

Det konkluderes yderligere, at denne fællesskabsfølelse nogle gange er udfordret, specielt når der skal gives feedback og sparring på konkrete arbejdsopgaver. Dette kommer til udtryk ved, at der er en god intern feedback og sparring, hvilket styrker in-groupering til det enkelte venue og dermed er udfordrende for en mere videns delende kultur på tværs af barene. Dette argument styrkes yderligere ved, at der ingen oplevelse af medbestemmelse eller involvering er, når der kommer nogle af de store opgaver oppefra på trods af, at der er en generel oplevelse af at være kompetent nok til at kunne være mere involveret.

Dermed konkluderes det, at der ingen indre motivation er, for at ville deltage i processer med de personer, som arbejder længere oppe i hierarkiet. Dette konkluderes som værende udfordrende for en mere videns delende kultur.

Sammenfattende må det konkluderes, at organisationskulturen generelt er befordrende for en mere videns delende praksis internt på barerne, men at organisationskulturen er udfordret, når det handler om at dele viden opad og på tværs i organisationen.

## 12.0 Design

På baggrund af min undersøgelse af organisationskulturen i Rekom Aalborg, vil jeg i dette afsnit designe en forandringsproces, som har til formål at højne graden af vidensdeling i organisationen. På baggrund af den nye forståelse jeg har fået gennem denne undersøgelse af organisationskulturen, har jeg nu opdaget at der grundlæggende eksisterer en befordrende organisationskultur, når det gælder praksisfællesskab gennem sociale relationer og tilknytning på. Det argument bakkes op af at praksisfællesskaber som situering er befordrende for effektiv videndeling af specielt tavs viden (Nonaka & Takeuchi, 1995). Derfor vil der i dette design blive taget udgangspunkt i at bruge de ting de allerede gør godt internt på de enkelte barer og prøve at skabe rammerne for at dette kan ske på tværs af barerne.

Grundlæggende vil dette forandringsdesign tage udgangspunkt i at skabe en platform hvor der kan opstå et praksisfællesskab der kan være med til at skabe både faglige og personlige relationer mellem venue managerne. For at tage udgangspunkt det empiriske grundlag for denne undersøgelse er der et citat der beskriver hvordan den læring der sker i organisationen, sker i de daglige relationer mellem venue managerne.

*”Mange af de ting jeg nok er gladest for at have lært, det er nogle af de ting man lærer i en almen samtale med mine kollegaer, som der komme sådan lidt hen ad vejen, eller hvis man lige spørger til råds, så kommer der et ordentligt svar til det.” (Bilag 4.3)*

Dette citat beskriver en konkret læringsproces og at det er gennem det sociale relationer vedkommende oplever at det giver mening i forhold til at lærer gennem feedback og sparring. For at facilitere rammerne for et praksisfællesskab på tværs der fordrer sociale relationer og at man lærer af hinanden gennem almene samtaler, vil jeg oprette et møde. Dette møde skal jeg ikke bestemme hvornår der skal afholdes, da dette skal give mening for de deltagende medlemmer i praksisfællesskabet. Nedenstående citat beskriver et ugentligt møde hvor der gennemgås tal fra den seneste uge og gives ros og ros.

*”Der er ikke direkte planlagt opfølgning, det kommer mere sådan når der lige er noget og nogle ting kan godt gå lidt i glemmebogen engang i mellem. Jeg kan se ikke kun fra mit venue, men også fra de andre venues, vi har et mandagsmøde hvor vi gennemgår tallene, hvor min leder står og fortæller en masse ting. Der kan man også få en god ros, hvis man har noget de tal man skulle i løbet af ugen.” (Bilag 3.5)*

På dette møde er der allerede en agenda hvor driften kommer til udtryk som et punkt på dagsordenen. Det bliver også beskrevet hvordan der til dette møde gives ros til hinanden. Her vil jeg argumentere for at der kunne komme to nye punkter på dagsordenen. Jeg vil dele dette møde op i flere forskellige delelementer, så der kommer fokus på sociale relationer som en del af agendaen til disse møder. Jeg vil ikke fjerne de punkter der er på agendaen i forvejen, men opsætte nogle flere. Dette kommer selvfølgelig til at kræve nogle ressourcer i forhold at skulle bruge arbejdstimer på det, men jeg argumenterer for at dette kan være med til at skabe et praksisfællesskab på tværs af barerne der kan skabe en mere videns delende kultur. Dette kan på den lange bane frigive nogle ressourcer, da der kan trækkes på hinandens kompetencer og dermed spare nogle arbejdstimer med at opfinde "den dybe tallerken", hver gang der opstår et problem eller en udfordring i det daglige arbejde.

Det centrale medlem i dette praksisfællesskab vil være den eksisterende mødeleder skal bare facilitere et åbent forum, hvor man kan komme med alt lige fra praktiske opgaver, som maling af en væg, til ideudvikling og udførelse af events. For at dette ikke bare skal have fokus på konkrete problemstillinger og ikke udvikling af ny viden som kan anvendes på tværs af barerne, skal der afsættes tid til både konkret problemløsning, men også idegenerering, hvor der kan kommes med feedback og sparring fra alle. Derfor er argumentet at det kan facilitere en selv-kategorisering på tværs af barerne, hvor depersonificeringen vil fordre en motivation til at modtage feedback, og styrke grundlaget for at der skabes relationer i praksisfællesskabet (Haslam, 2004). Gennem selvbestemmelse og uddelegeret ansvar, kan det argumenteres for at de læringsrum der faciliteres på dette møde, vil befordre at bryde de ind- og ud-grupperinger der er i den hierarkiske struktur. Når kulturen er magt struktureret, kan det være udfordrende for effektiv vidensdeling, fordi videndeling ofte fungerer langt mindre problematisk når den opstår spontant og mere tilfældigt (Szulanski, 2003).

## 13.0 Perspektivering

Dette projekt design omhandler hvordan et ugentligt møde kan være med til at skabe en mere videns delende kultur på tværs af barerne i Rekom Aalborg.

Denne problemstilling er blevet undersøgt ud fra venue managernes oplevelser, men det kunne være interessant at undersøge dette i andre sammenhænge og ud fra medarbejdernes eller ledernes perspektiv. Dette kunne være med til at give et mere nuanceret billede af hvordan relationerne kommer til udtryk og om de sociale relationer er lige så vigtige for andre end venue managerne.

Yderligere kunne det være interessant at lave et evalueringsforløb for at se om dette kommer til skabe et praksisfællesskab til de i designet forklarede møder. Denne evaluering kunne i praksis udarbejdes ved at lave mødereferater, samtidig med der bliver udført løbende interviews med medlemmerne i praksisfællesskabet. Hvis dette viste nogle positive tendenser, kunne det være interessant at skalere det ud til andre afdelinger i Rekom. Dette kan i praksis udføres ved at der bliver sat nogle centrale medlemmer i en kæde op igennem organisationen, der skal agere videns led og facilitere et vidensflow gennem alle led i organisationen. Et konkret eksempel kunne være i Aalborg, hvor de enkelte barer har deres eget praksisfællesskab med deres venue manager som centralt medlem. Mit design skaber rammerne for et praksisfællesskab, hvor lederne længere oppe i hierarkiet bliver centrale medlemmer og venue managerne bliver perifere medlemmer i praksisfællesskabet. Dette kan være med til at skabe en flow af viden, hvor der bliver skabt nogle mødeagendaer der giver plads til at have uformelle samtaler der skal fordre sociale relationer og derigennem tilhørsforhold til praksisfællesskabet.

En måde til at anskue de kulturelle forskelle imellem landene, hvor Rekoms bar-koncepter er beliggende, kan Geert Hofstedes Insights anvendes til at give et indblik i landenes kulturer. Hofstedes Insights tager udgangspunkt i seks kulturdimensioner til at sammenligne forskelle og ligheder mellem værdierne i forskellige landes kulturer baseret på undersøgelser af IBM-medarbejdere i verden. (Hofstede, 2018) Hver dimension skaleres fra 0 og 100, og sammenlignes parret. Hofstedes Insights kan bruges til at skabe et overblik over de grundlæggende kulturer, som organisationen er kontekstbetinget af. De specifikke parametre i Hofstedes teori vil ikke blive anvendt som stringens for analysen, men mere et udtryk for om en styrepind på om der overordnet set eksisterer nogle nationale forskelle i organisationen. I forlængelse heraf skal der tages højde for at der på ud fra Hofstedes Insights ikke kan gives et komplet realistisk overblik over kulturerne, men det kan give nogle overordnede retningslinjer for de kulturelle forskelle.

## 14.0 Litteraturliste

Ausubel, D. (1968). Educational Psychology. A Cognitive View. New York: Holt, Rinehart and Winston

Bateson, G. (1972). Steps to an Ecology of mind. Chicago: University of Chicago press

Bettencourt, B. A., Charlton, K., Dorr, N., Hume, D. L. (2001). Status differences and in-group bias: A meta-analytic examination of the effects of status stability, status legitimacy, and group permeability. Psychological Bulletin. 127(4):520-42

Brown, J., & Duguid, P. (2000). The social life of information. Boston: Harvard business school press

Christensen, P. (2004). Videndeling - perspektiv, problemer og praksis. København: Handelshøjskolens forlag

Davenport, T., & Prusak L. (1998). Working knowledge - How organizations manage what they know. Boston: Harvard Business School Press

Deci, E. L., & Ryan, R. M.(2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist. 55(1), 68-78

Engeström, Y. (2000). Udviklingsarbejde som uddannelsesforskning. I Illeris,K., (Red.), Tekster om læring. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag

Gergen, K. (1995). Realities and relationships, Soundings in social construction. Cambridge: Harvard University Press

Gergen, K. (1997). Virkelighed og relationer - tanker om sociale konstruktioner. Cambridge: Harvard University Press 84

Gergen, K. (2009). Relational Being - Beyond Self and Community. New York: Oxford

University Press

Haslam, S. A. (2004). *Psychology in Organizations. A Social Identity Approach*. (2. udg.),  
Sage publications

Haslam, A., Reicher, S., Platow, M. (2010). *The New Psychology of Leadership*. London:  
Psychology press.

Hasse, C. (2011). *Kulturanalyse i organisationer - begreber, metoder og forbløffende  
læreprocesser*. København: Samfundslitteratur

Jarvis, P. (1992). *Paradoxes of Learning: on becoming an individual in society*. San  
Francisco: Jossey-Bass

Jensen, I. (2013). *Grundbog I kulturforståelse*. (2. udg.) København: Hans Reitzels Forlag

Kjørup, S. (2008). *Menneskevidenskaberne, Humanistiske forskningstraditioner*. (2. udg.)  
Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag

Kolb, D. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood  
Cliffs: Prentice-Hall, Inc.,

Kvale, S., & Brinkmann S. (2009). *Interview*. København: Hans Reitzels Forlag

Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated Learning*. Cambridge: University Press

Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill

Leontjev, A. (1977). *Problemer i det psykiskes udvikling*. København: Rhodos

Lorenzer, A. (1975). *Materialistisk socialisationsteori*. København: Rhodos

- Maturana, H., & Varela, F. (1987). *Kundskabens træ. Den menneskelige erkendelses historiske rødder*. Aarhus: Forlaget ASK
- Menon, T., & Pfeffer, J. (2003). Valuing internal vs. external knowledge. Explaining the preference for outsiders. *Management science*. vol. 49 (4)
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. New York: Oxford University press
- Piaget, J. (1964). Development and Learning. *Journal of Research in Science Teaching*, 17(2) 176-186.
- Piaget, J. (1969). *Barnets psykiske udvikling*. København: Hans Reitzel
- Qvortrup, A., Misfeldt, M., Tamborg, A., Petersen, C., Svensson, L., Allsopp, B., & Dirckinck-Holmfeld, L. (2018). Implementering af læringsplatforme – Brug, værdier og samarbejde. *Tidsskriftet Læring Og Medier*. 11(18).
- Reichl, A. J. (1997). Ingroup favouritism and outgroup favouritism in low status minimal groups: Differential responses to status-related and status-unrelated measures. *Journal of Social Psychology*. 27(6)
- Scheepers, D., Spears, R., Doosje, B., Manstead, A. S. R. (2006). Diversity in in-group bias: Structural factors, situational features, and social functions. *Journal of Personality and Social Psychology*. 90(6):944-60
- Skinner, B. F. (1963). Operant Behavior. *American Psychologist*. 18(8), 503-515.
- Szulanski, G. (2003): *Sticky knowledge. Barriers to knowing in the firm*. London: Sage publications
- Tajfel, H., Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. I Worchel, S., Austin, W. G. (Red.), *The social psychology of intergroup relations*. Monterey: Brooks-Cole

Tanggaard, L., & Brinkmann, S. (2010). Kvalitet i kvalitative studier. I Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (red.), Kvalitative Metoder. København: Hans Reitzels Forlag

Turner, J. C., Brown, R. J. (1978). Social status, cognitive alternatives and intergroup relations. I Tajfel H. (Red.), Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations. London: Academic Press

Wadel, C. (1991). Feltarbeid i egen kultur - en innføring i kvalitativ orienteret samfunnsforskning. Flekkefjord: SEEK

Watson, J. (1926). Behaviorism – A Psychology Based on Reflexes. Arch NeurPsych. 15(2), 185-204

Wenger, E. (1998). Communities of Practice. Cambridge: University Press

Lee, K., & Cole, R. (2003). From a firm-based to a community-based model of knowledge creation: The case of the linux kernel development. Organisation science. vol. 14 (6)