

Vidensdeling via intranettet i forbindelse med intern corporate branding

Anja Pein Jensen

Speciale i medieformidlet kommunikation.

Aalborg universitet 2005. Vejleder Janne Bang

Abstract

“Knowledge sharing on the intranet in connection with internal corporate branding” is my Master dissertation at Aalborg University, December 2005.

In this paper I have from a theoretical point of view studied how knowledge sharing can be used with regards to internal corporate branding and afterwards connected this to the communicational advantages and disadvantages of the intranet.

Corporate branding and knowledge sharing...

First I examined how to relate internal corporate branding with knowledge sharing in order to create consistency between an organizations internal and external communication.

Corporate branding focuses on consistent communication founded in the corporate values. The foundation is build through integrating the values of the organization into the employees' identity, and thereby ensuring that they act in agreement with the values hence creating consistency in the communication. Knowledge sharing in the perspective of internal corporate branding equals therefore sharing knowledge about how to act in agreement with the organization's values.

The social construction view which is this scientific view of the dissertation, believes that knowledge is developed in interaction with the surroundings. So from this point of view employees' actions can be influenced through their identity.

To affect the identity of the workers it is necessary to create a surrounding discourse rooted in the values of the organization. The values

will with time be implemented into the identity of the workers and thereby influence the employees' actions.

Knowledge sharing can be used in relation to corporate branding because the knowledge of how to act in agreement with the values can be shared throughout the company through knowledge sharing.

...in relation to the intranet

The intranet is often mentioned as a powerful media in terms of knowledge sharing, which was one of the reasons that made me discuss the intranet in relation to knowledge sharing of values.

Therefore I also examined the advantages and disadvantages of the intranet with regards to sharing knowledge about values. I found that the advantages often cause disadvantages from another point of view. Overall I found the following points of communication to be considered in relation to knowledge sharing of values on the intranet.

Management's strategy on how to implement internal corporate branding has great impact on the knowledge sharing strategy. Therefore the company's culture and organization is of great importance when advantages and disadvantages are to be stated. Also the accessibility of the intranet, the structure and maturity of the intranet are important issues to consider in relation to knowledge sharing of values.

The organizations' willingness to change is very important as well. It might create openness to a new technology like the intranet and to the values that are being shared within the organization.

It also has to be taken into account, what kind of workers the organization employs. E.g. the possibility of creating new knowledge based on experience or the need to follow existing rules, must apply to the employees' way of working.

Furthermore there has to be shed light on whether the knowledge of values is tacit or explicit. Amongst other, how detailed the work processes are described can reveal whether the knowledge of the values are tacit or explicit.

The intranet is only able to contain explicit information. If knowledge mostly consists as tacit knowledge in the organization, it has to be considered whether the knowledge should be made explicit or shared in other ways.

If the intranet is being used to collect all necessary information it involves much work. A strict control of quality is in such case requested thus securing information to be founded in the corporate values. This calls for consideration concerning content management and thereby who is qualified to decide which information is right and also who has access to it. With the right kind of content management the company can lead the company's discourse on the desired track and thereby making it possible to influence the employees' actions in the wanted direction.

Forord

Dette speciale med titlen “Vidensdeling via intranettet i forbindelse med intern corporate branding” er udarbejdet af Anja Pein Jensen i medieformidlet kommunikation for Aalborg Universitet og afleveret december 2005.

Emnet i specialet er brugen af vidensdeling i intern corporate branding, med intranettet som formidlingsmedie og vejlederen for dette speciale er Janne Bang.

Først i specialet vil der være et referat af specialet på engelsk. Abstract består af 1,7 normalside af 2400 anslag.

Specialet består af 72,9 normalsider a 2400 anslag.

Anja Pein Jensen

Indholdsfortegnelse

| | |
|--|----|
| Indledning | 12 |
| Problemformulering | 15 |
| Overordnet metode | 18 |
| Opbygning | 18 |
| Afgrænsning | 19 |
| Specialets videnskabsteoretiske vinkel | 20 |
| Afslutning | 23 |
| Corporate Branding | 24 |
| Branding | 26 |
| Afslutning | 44 |
| Vidensdeling | 46 |
| Hvorfor deling af viden | 46 |
| Hvad er viden | 47 |
| Organisering | 64 |
| Corporate branding og vidensdeling | 72 |
| Afslutning | 75 |

| | |
|--------------------------|-----|
| Intranettet | 76 |
| Fokus på intranet | 77 |
| Intranettets teknik | 86 |
| Intranettets potentialer | 91 |
| Opsamling | 97 |
| Afslutning | 99 |
| Diskussion og konklusion | 100 |
| Diskussion | 101 |
| Konklusion | 112 |
| Litteraturliste | 118 |

Indledning

”Fra at være en underkendt lillebror til den eksterne kommunikation har de fleste virksomheder opdaget, hvor vigtigt det er med velfungerende intern kommunikation for at sikre en fælles kultur og virksomhedsidentitet eller for at sikre velinformerede og dermed mere kompetente og motiverede medarbejdere. Det skyldes delvist den øgede fokus på medarbejdertilfredshed, men også en generel forståelse af, at god ekstern kommunikation i høj grad bygger på god intern kommunikation. At medarbejderne er virksomhedens vigtigste ambassadører. Det har givet sig udslag i en stigende interesse for at styrke den interne digitale kommunikation.”

[Møller 2002: 89]

Citatet her fik mig til at undre. Undre mig over, hvordan og om intranettet kan bruges i den interne kommunikation, når den skal bruges til at kommunikere værdier. Ordene ’fælles kultur’ og ’virksomhedsidentitet’, sender mine associationer i retning af corporate branding. I den forbindelse har det altid undret mig, hvordan værdier kommunikerer til medarbejderne så de efterleves, og så virksomheden¹ med rette kan kommunikere værdierne eksternt, sådan som det foreskrives indenfor corporate branding. Men hvordan kan et intranet bruges i den sammenhæng? I specialet her vil jeg dykke ned i denne undren og arbejde med corporate branding og intranettet.

Den interne kommunikation i en organisation er gennem de seneste årtier blevet tillagt mere og mere betydning.

¹ I dette speciale bruges ordene ’virksomhed’ og ’organisation’ i flæng.

“As organisational management became a theoretically based field and the correlation was noted between productivity, profits and employee job satisfaction, employee communication took on the more sophisticated mantle of internal marketing.”

[Murgolo-Poore & Pitt 2001: 232]

Man fandt så småt, at medarbejdernes produktivitet hang sammen med tilfredsheden, der igen afhang af, hvor velinformerede medarbejderne følte sig. Dette fik den interne kommunikations fokus til at ændre sig fra i 1940'erne at skulle underholde medarbejdere, til i 1950'erne at skulle informere over 1960'erne, hvor der var fokus på at overtale medarbejdere, til i 1970-80'erne at skulle være en dialog med medarbejderne [Murgolo-Poore & Pitt 2001: 232].

I corporate branding-teorien, som jeg har beskæftiget mig meget med igennem uddannelsen, har der ikke været så stor fokus på den interne kommunikation i organisationen, hvilket i mit verdensbillede ellers er en essentiel faktor for, at corporate branding bliver en succes. Men der er stor forskel på, hvordan 'branding' opfattes. Selvom begrebet har været på banen indenfor organisations- og kommunikationsteorien i mange år, viser der sig stadig store forskelle i definitionen af branding. Det var netop denne forvirring omkring begrebet branding, der i første omgang fangede min interesse og gav mig lysten til at prøve at forstå det nuancerede begreb. Jeg har derfor arbejdet med branding både teoretisk og praktisk, siden jeg startede på min overbygning til uddannelsen som cand. mag. i kommunikation.

Efter at have læst forskellige teoretikere, der beskæftigede sig med corporate branding, gik det op for mig, at corporate branding såmænd 'bare' er en teori, der er sammensat af mange forskellige eksisterende organisations- og kommunikationsteorier. Derfor brugte jeg mit 7. semester på at gennemskue de grundlæggende tanker for corporate branding og fik indsigt i sammenhængen mellem de mange forskellige tankegange. Min optik på corporate branding blev herefter, at det primært er en

ledelsesfilosofi, der bundet i konkurrencetænkning ud fra værdier og en konsistent kommunikation heraf. Det vil sige, at organisationens værdier findes og derefter – alt efter 'hvor meget' værdierne ligger i organisationen i forvejen – implementeres i organisationen. Og det er netop denne implementering af værdier, jeg interesserer mig for. Derfor har jeg siden fokuseret på de interne processer, da den altafgørende konsistens i virksomhedens kommunikation bundet i, at der er overensstemmelse mellem den interne og eksterne kommunikation.

Den corporate branding-teori jeg beskæftigede mig med, har primært et 'klassisk' syn på kommunikation, det vil sige teorien er afsenderorienteret og har udgangspunkt i kommunikation som en transmission af information. Derfor prøvede jeg på mit 9. semester at lægge en socialkonstruktivistisk tankegang over de væsentligste pointer i corporate branding-tanken. Jeg fandt, at det bedste resultat for implementering af intern branding opnås ved at kombinere det klassiske læringsperspektiv med et socialkonstruktivistisk perspektiv på kommunikation. Det vil sige, at massekommunikationen er god til at opbygge en basisviden hos medarbejderne, men selve indlæringen af værdierne så de kobles til medarbejderens egen hverdag, kan med fordel kombineres med et socialkonstruktivistisk perspektiv på læring. Derved bliver værdierne nemmere omsat til medarbejderens eget sprog og medarbejderen internaliserer værdierne i sin egen identitet, således at medarbejderen altid handler efter værdierne - både på det bevidste og ubevidste plan. På den måde kan der skabes overensstemmelse mellem virksomhedens og medarbejderens identitet, og konsistensen i kommunikation kan opnås.

Dette førte mig videre til en interesse for de forskellige interne mediers brug i forbindelse med kommunikation af værdier. Denne interesse fik jeg uddybet og fokuseret på intranettet, da jeg arbejdede som projektleder på en restrukturering af TDC Privats intranet.

Jeg fik altså en interesse i, hvordan intranettet bruges i den interne kommunikation og undrede mig dernæst over, hvordan en virksomhed kan

anvende intranettet i forbindelse med corporate branding. Meget litteratur anser intranettet som et rigtig godt medie til vidensdeling og umiddelbart fik jeg en idé om, at intern corporate branding måske kunne ses som en slags vidensdeling og dermed var koblingen af corporate branding, vidensdeling og intranettet lagt.

Læringsmål

Formålet med dette speciale er primært at belyse hvilke kommunikative forhold, der skal overvejes, hvis corporate branding skal kommunikeres internt i organisationen via intranettet. Jeg vil kende fordele og ulemper ved brugen af intranettet i forhold til den interne kommunikation af corporate branding og vide hvilke aspekter, der skal overvejes ved den interne kommunikation af corporate branding via intranettet.

Problemformulering

Min tese er altså, at de værdier, der er så vigtige at efterleve i corporate branding, kan udbredes mellem medarbejderne via vidensdeling. Vidensdeling kan både sikre at medarbejderne kender til værdierne og sikre viden om, hvordan de skal leves. Denne interne kommunikation i organisationen i forbindelse med vidensdeling kan ske via intranetmediet.

Den ovenstående undren og sammenkobling af ideer har ført mig til følgende problemformulering for dette speciale, der besvares gennem to underspørgsmål.

Hvilke kommunikative forhold skal overvejes, når virksomhedens corporate branding-værdier skal vidensdeles ved hjælp af intranettet?

1. Hvordan kan vidensdeling anvendes i forbindelse med intern corporate branding?
2. Hvad er intranettets kommunikative fordele og ulemper i forbindelse med intern vidensdeling af værdierne i corporate branding?

De to underspørgsmål besvares løbende gennem specialet og vil blive diskuteret i diskussionen, hvorefter problemformuleringen besvares i konklusionen.

Overordnet metode

I dette kapitel forklarer jeg, hvorledes jeg griber specialet og dets problem an. Jeg vil komme ind på indholdet for de forskellige kapitler i specialet og dermed på afgrænsningen for specialets emne. Til slut gennemgår jeg kort de grundlæggende tanker i socialkonstruktivismen, som danner specialets videnskabsteoretiske grundlag.

Opbygning

Følgende afsnit er en forklaring af de enkelte kapitler, der tilsammen viser hvordan jeg har tænkt mig at svare på specialets problemformulering. Metoderne for hvert kapitel, vil hver især blive uddybet i starten af det enkelte kapitel.

Kapitel 1: Indledning og overordnet metode

I nærværende kapitel er problemformuleringen fremstillet og specialets opbygning, afgrænsning og videnskabsteoretiske grundlag gennemgås.

Kapitel 2: Corporate Branding

Jeg gennemgår i dette kapitel ikke corporate branding teori i detaljer, da dette felt er et helt speciale i sig selv. Men der er som sagt mange forskellige meninger og opfattelser af branding, og for at spore læseren ind på mit tankesæt indenfor teorien, vil jeg derfor bruge første kapitel på at diskutere teorien og definere de væsentligste begreber. Kapitlet fokuserer hovedsageligt på den interne vinkel i forbindelse med corporate branding, hvilket har indflydelse på de udvalgte begreber og fokus.

Kapitel 3: Vidensdeling

Kapitlet beskæftiger sig med vidensdeling. Hvordan viden defineres, hvilke former for viden der findes osv.. I slutningen af kapitlet kobler jeg intern corporate branding med vidensdeling, og afklarer om og hvordan intern corporate branding kan ses i forbindelse med vidensdeling. I dette afsnit svarer jeg således på problemformuleringens underspørgsmål nummer et.

Kapitel 4: Intranettet

I dette kapitel beskriver jeg intranettet ud fra en kommunikationsteoretisk vinkel. Fokus i kapitlet vil være på intranettets strategiske og kommunikative side, og jeg berører derfor kun meget kort de teknologiske diskussioner intranettet også lægger op til. Dette betyder, at jeg beskæftiger mig med mediet på et overordnet plan og ikke går ind i praktiske aspekter. Kapitlet slutter af med at diskutere, hvordan intranettet kan bruges i forbindelse med vidensdeling i en organisation. Denne diskussion lægger op til det efterfølgende kapitel, hvor diskussionen og koblingen af corporate branding, vidensdeling og intranet udfolder sig.

Kapitel 5: Diskussion og konklusion

I dette sidste kapitel lægger jeg ud med en diskussion omkring koblingen af intern corporate branding, vidensdeling og brugen af intranettet i en virksomhed. Denne diskussion fører til et svar på underspørgsmål nummer to i problemformuleringen. Pointerne i diskussionen og de foregående kapitler, der besvarer de to underspørgsmål forbindes dernæst i specialets konklusion og problemformuleringens hovedspørgsmål besvares dermed.

Afgrænsning

Specialet skrives som afslutning på kommunikationsuddannelsen fra Aalborg Universitet og har derfor et kommunikationsteoretisk synspunkt på

problemstillingen. I kapitlerne kommer jeg derfor ikke ind på de økonomiske aspekter. Jeg beskæftiger mig ikke i dybden med intranettets teknologi eller med brugergrænsefladen og vil derfor heller ikke komme ind på design og struktur på intranettet. Specialet holder sig dermed på et strategisk niveau for anvendelsen af et intranet i en organisation i forbindelse med intern corporate branding.

Dette speciale er et teoretisk speciale med fokus på de teoretiske diskussioner og empiri vil derfor ikke inddrages. Jeg har valgt ikke at anvende TDC som case, da deres intranet stod foran helt andre udfordringer, end dem jeg vælger at tage fat på her i specialet.

Jeg beskæftiger mig udelukkende med, hvordan ledelsen internt i en virksomhed kan påvirke medarbejderne og derved skabe rammerne for konsistent kommunikation. Jeg kommer derfor ikke ind på autokommunikation².

Grundet tidshorisonten vælger jeg kun at fokusere på intranettet og kommer derfor ikke ind på en diskussion af andre interne medier.

Specialets videnskabsteoretiske vinkel

Dette speciales videnskabssyn lægger sig grundlæggende op ad den socialkonstruktivistiske³ synsvinkel. Derfor vil jeg i det følgende gennemgå

² Se kapitel to for uddybning af dette begreb.

³ Der findes både socialkonstruktivisme og socialkonstruktionisme. Nogle forfattere skelner ikke mellem disse to perspektiver, hvilket jeg heller ikke vil gøre i dette projekt. Den væsentligste forskel mellem disse to perspektiver er, at socialkonstruktivisterne tager afsæt i, at al erkendelse kommer indefra. Socialkonstruktionisterne er derimod mere radikale og tager afsæt i, at der slet ikke er noget indre i et menneske. Wenneberg deler socialkonstruktivismen op i 4 forskellige tilgange, hvilket også afspejler skaleringen indenfor socialkonstruktivismen [Wenneberg 2000]. Det er dog hovedsageligt i ontologien forskellen viser sig, hvilket ikke er væsentlig i forhold til dette projekt. Derfor vælger jeg at arbejde med tilgangen som et hele og ikke med én bestemt socialkonstruktivist.

de væsentligste aspekter i videnskabsteorien i forhold til dette speciales emne om intern organisationskommunikation. Denne gennemgang viser grundlaget for socialkonstruktivismens tanker, som herefter løbende vil blive inddraget og diskuteret, hvor det er relevant. Derfor vil jeg ikke gå i dybden med diskussioner om socialkonstruktivismen kontra corporate branding, vidensdeling og intranet i dette afsnit.

Sociale relationer

Socialkonstruktivismen kan ses som et modspil til den klassiske tænkning [Wenneberg 2000: 13], såsom realismen, positivisme og humanisme.

Mange teoretikere har haft en finger med i spillet i forhold til udviklingen af socialkonstruktivismen. For eksempel har teoretikere som Thomas Kuhn samt Berger og Luckmann har haft stor betydning for udviklingen af tilgangen [Wenneberg 2000: 55]. Socialkonstruktivismen har rødder i Robert Mertons videnskabssociologi [Wenneberg 2000: 43], der arbejdede med at *"studere, hvordan sociale forhold, f.eks. normer, spiller en rolle inden for videnskaben og endda påvirker videnskabens kognitive side."* [Wenneberg 2000: 48]. Merton-skolen arbejdede dermed med det sociale påvirkning, men de mente at *"de sociale faktorer kun påvirker videnskabens form - ikke indhold."* [Wenneberg 2000: 48]. Socialkonstruktivismen fokuserer derfor på det sociale og på relationerne mellem mennesker.

Erkendelsesteoretisk relativisme

Socialkonstruktivisterne åbner op for en erkendelsesteoretisk relativisme. Det vil sige, at de sætter spørgsmål ved vores taget-for-givet-mening, såvel overfor verden som overfor os selv. Tilgangen mener, at vi skaber vores verdensopfattelse gennem viden hentet fra kultur og historie, og vores forståelse af verden og vore identiteter vil derfor altid være foranderlige [Jørgensen og Phillips 1999: 14]. Medarbejdernes identitet burde derfor blive påvirket gennem den kultur, de omgives af og altså dermed igennem

intranettet. Virksomheden burde dermed kunne skabe den rette kontekst, der styrer medarbejdernes identitet i en bestemt retning. På den anden side vil medarbejderne også være påvirket af den private kontekst de også befinder sig i. På den måde kan der i denne forbindelse både være fordele og ulemper ved et socialkonstruktivistisk syn på verden. Diskussionen her vil løbende blive taget op og uddybet gennem specialet.

Ud fra kulturen, historien og sproget skaber vi kategorier for verden, der i princippet kunne være anderledes. Wenneberg pointerer vigtigheden i at forholde sig kritisk til disse kategorier, der danner opfattelsen af verden og selvforståelsen; *"Princippet er: ikke at godtage sociale fænomeners "naturlighed". At de altid har været sådan. At de ikke kunne være anderledes. At de ikke skulle være menneskeskabte størrelser"* [Wenneberg 2000: 77]. Det vi regner for sandheder, er ifølge socialkonstruktivismen små lokale sandheder, som mennesker skaber, og sandhederne 'godkendes', når de fungerer. Forstået på den måde, at det, der fungerer godt, anses og vurderes som værende sandt. Det betyder, at socialkonstruktivisternes hælder til pragmatiske sandhedskriterier [Burr 1999: 162ff.]⁴.

Antirealisme

Socialkonstruktivismen mener, at mennesker ikke kan observere verden objektivt, eftersom vi kun kan se verden ud fra vores eget subjektive perspektiv.

"Virkeligheden er kun tilgængelig for os gennem vore kategorier – og vores viden om verden og verdensbilleder er ikke spejlbilleder af virkeligheden "derude", men et produkt af vore måder at kategorisere verden på"

[Jørgensen og Phillips 1999: 13]

⁴ Desuden er afsnittet skrevet med inspiration fra forelæsning ved Marianne Kristiansen for Humanistisk informatik, Aalborg universitet d.25.04.01

Socialkonstruktivisme er derfor antirealistisk, da tilgangen mener, at vi konstruerer vores egen version af virkeligheden imellem os. Dette betyder, at socialkonstruktivismen står i opposition til positivismen og empirismen, der netop er fortalere for, at verden kan betragtes objektivt [Burr 1999: 3ff.].

Kommunikationen er i den socialkonstruktivistiske tilgang derfor meget vigtig, da den er med til at skabe medarbejdernes identitet. Hvis ledelsen søger at påvirke medarbejdernes identitet i en bestemt retning, er det derfor vigtigt at ledelsen styrer den interne kommunikation i den retning, de mener, er mest hensigtsmæssig. I kapitlet om corporate branding uddyber jeg socialkonstruktivismens syn på identitet og i kapitel tre om vidensdeling belyser jeg kommunikationens rolle i dette videnskabsteoretiske syn.

Afslutning

Hermed er rammen for specialet lagt og jeg vil nu som det første gennemgå det centrale omdrejningspunkt for dette speciale – corporate branding.

Corporate Branding

Udgangspunktet i dette speciale er corporate branding, hvilket er et begreb, der i tidens løb har været megen diskussion af. Jeg vil derfor lade dette kapitel fungere som et oversigtskapitel, der sætter centrale begreber med relation til corporate branding i forhold til hinanden. Således skaber jeg indblik i brandingbegrebets historie og teoriens sammenhæng med andre centrale begreber inden for organisationskommunikation. Fokus i specialet er på medarbejderens rolle i forbindelse med corporate branding, hvilket vil sige, at jeg beskæftiger mig med de interne kommunikative processer i forbindelse med en virksomheds corporate branding. Dette vil afspejle sig i min vinkel på teorien og derfor også på, hvilke begreber jeg vælger at diskutere.

Først i kapitlet kommer jeg ind på, hvordan begrebet markedsføring⁵ kan defineres, for derved at placere branding i forhold til markedsføring. Dernæst gennemgår jeg de centrale elementer i branding-teorien, for at give et indblik i hvilke essentielle kommunikative faktorer en virksomhed arbejder med i forbindelse med en corporate branding-strategi. Dette fører til en kort introduktion af forskellige skoler indenfor teorien. Her vil jeg gøre det klart, hvilken skole jeg i dette speciale hælder til, og hvad det betyder for min definition af corporate branding.

Sidst i kapitlet vil jeg kort opsummere de væsentligste punkter i kapitlet og dernæst føre videre til kapitel tre om vidensledelse.

⁵ Markedsføring sidestilles med marketing i Nudansk ordbog [Nudansk ordbog 1999], hvilket jeg og så vil gøre i dette speciale.

Baggrund i markedsføring

For at placere corporate branding i forhold til et af de mest kendte begreber i den forbindelse, vil jeg kort opridsede definitionen af markedsføring.

At brande sin virksomhed handler i bund og grund om at markedsføre virksomheden på bedst mulige måde. Markedsføring defineres af marketingguruen Kotler⁶ som

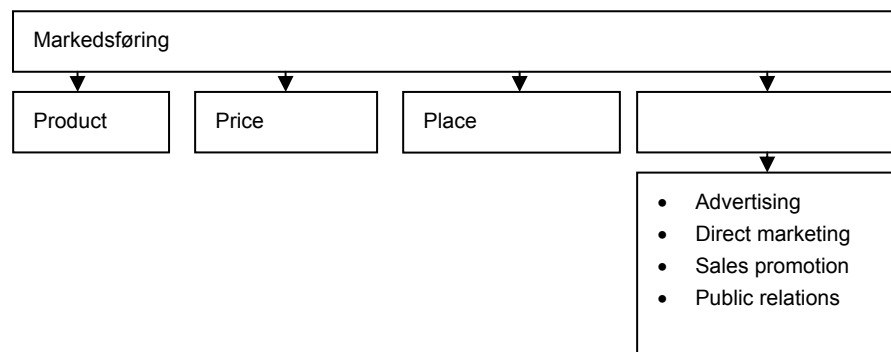
”the process of planning and executing the conception, pricing, promotion, and the distribution of goods, services, and ideas to create exchanges with target groups that satisfy customer and organizational objectives”

[Kotler 1994: 13]

Kotler arbejder med et marketing-mix, der beskriver de aspekter markedsføring overordnet indeholder. Marketing-mixet består af fire P'er – product, price, place og promotion [Kotler 1994: 98]. Promotion kan sidestilles med det danske ord 'markedskommunikation', der defineres som *”en virksomheds samlede kommunikation med sit marked med henblik på salg/køb af varer og tjenesteydelser samt opbygning og varetagelse af virksomhedens image”* [Frandsen m.fl. 1997: 25]. Markedskommunikation er dermed den del af markedsføring, der varetager hensynet til en virksomheds kommunikation og forhold til sine interessenter.

Kotler deler endvidere markedskommunikation op i advertising, direct marketing, sales promotion, public relations og personal selling [Kotler 1994: 596]. Markedskommunikation indeholder derfor den personlige kontakt mellem virksomhed og kunde, hvilket vil sige, at virksomhedens medarbejdere har en anselig betydning for markedskommunikationens positive udfald. Udtrykt i en model ser sammenhængen mellem begreberne således ud [Egen tilvirkning efter Kotler];

⁶ Kotler tilhører marketingtilgangen, der rent videnskabssteoretisk ligger i den positivistiske ende af skalaen.



[Figur 2.1]

Vi har dermed at gøre med en kommunikativ disciplin, der søger at afsætte en vare til en kunde. Dette gøres ved den rette argumentation for varen og det handler derfor om at kommunikere strategisk til sin modtager, således at effekten af kommunikationen bliver, at kunden køber varen. Markedsføring tilhører dermed det samfundsvidenskabelige paradigme indenfor kommunikation, da det hovedsageligt fokuserer på, hvad kommunikation kan gøre for afsenderen [Sepstrup 1999: 24]. Men som det vil vise sig i nedenstående, er branding bredere end markeds kommunikation.

Branding

Der findes to forskellige tilgange til branding; produktbranding og corporate branding, hvilket jeg vil komme ind på i senere i afsnittet. Først vil jeg gennemgå de grundlæggende tanker for det overordnede begreb 'branding'.

Teoretikeren Jacobsen er inde på, at fordelene ved at brande er, at branding; [Jacobsen 1999: 23f]

- Øger loyalitet, både internt og eksternt
- Gør den samlede kommunikationsindsats stærkere

- Tiltrækker, udvikler og fastholder dygtige medarbejdere
- Binder virksomheden sammen i en fælles, stærk kultur, præget af intern stolthed
- Motiverer
- Fungerer som ekspressivt udtryk og kommunikator for virksomhedens værdibaserede ledelse.

Tanken er altså, at branding kan øge loyaliteten internt og binde virksomheden sammen i en fælles stærk kultur. Denne pointe er lige netop det, der gør, at branding er mere end markedsføring. Markedsføring tænker ikke så bredt, som at involvere hele virksomheden, men fokuserer hovedsageligt på varens kommunikation.

Netop denne tese omkring loyalitet og en stærk kultur, har jeg i mit tidligere arbejde stillet spørgsmålstejn ved og set på, om det kan og hvordan det kan lade sig gøre, at skabe en fælles stærk kultur gennem brandet. I dette speciale vælger jeg at tage udgangspunkt i, at det *kan* lade sig gøre at skabe en stærk intern kultur ved hjælp af brandet og arbejder dermed videre med, *hvordan* virksomheden kan gribe den interne corporate branding-proces an.

Hvorfor branding

I takt med at produkter rent generisk er blevet mere ens, søges de differentieret på andre måder - og det er her de immaterielle og emotionelle værdier, der skabes gennem et brand, kommer ind i billedet. I stedet for at sælge et produkt ved at fokusere på produktets tekniske egenskaber, kan der fokuseres på den gode oplevelse kunden får sammen med produktet – og det er det, der skal sælge produktet [Jacobsen 1999: 33ff.]. Jacobsen taler om, at de så velkendte USP'er (unique selling proposition) skal kombineres med ESP'er (emotional selling proposition), således at virksomheden i produktsalget får medtænkt de emotionelle og immaterielle værdier, der

ligger i deres brand [Jacobsen 1999: 79]. Et produkt kan derved ifølge Jacobsen ses på fire niveauer [Jacobsen 1999: 66];

1. Generisk niveau, der står for produktets fysiske egenskaber
2. Forventet niveau, der er de minimumskrav kunden stiller til produktet
3. Argumenterede niveau, der differentierer produktet fra andre produkter og kan sidestilles med produktets USP'er
4. Potentielle niveau, der er de immaterielle værdier kunden selv lægger i produktet og kan sidestilles med produktets ESP'er

Det vil sige at kundens kontakt med virksomheden har indflydelse på hele den samlede oplevelse af brandet. Er der uoverensstemmelser i denne kommunikation, har det en negativ indflydelse på kundens opfattelse af brandet og kan påvirke købsituationen. Derfor er virksomhedens kultur vigtig. Kulturen skal understøtte de kommunikerede budskaber for at skabe synergi, forstærke budskaberne og dermed også skabe troværdighed omkring produktet og virksomheden. I og med kulturen er et centralt omdrejningspunkt, er ledelse også et vigtigt element i corporate branding-teorien.

Ledelse

Ledelse er som sagt et centralt aspekt i branding-teorien. I 1930'erne opstod begrebet 'brand management', der fokuserede på, at kunden havde det ønskede positive image af produktet [Gjøl-Andersen 2001: 63]. Jacobsen nævner, at 'brand management' har udviklet sig til 'brand leadership'. Ved brug af brand leadership og corporate branding mener han, at "*Medarbejderne bevæges (...) fra et umiddelbart forventeligt engagement til indlevet begejstring*" [Jacobsen 1999: 171], hvilket netop viser teoriens fokus på medarbejderne som en vigtig ressource i branding-processen.

Brand management omhandler ifølge Jacobsen de kortsigtede mål, hvor brand leadership er mere holistisk og dermed medtænker de fleste af

virksomhedens aktiviteter [Jacobsen 1999: 165f, 175f]. De to ledelsesstile skal supplere hinanden, da virksomheden dermed kan ”internalisere [brandet] i hele organisationsstrukturen og – kulturen for herved at bygge unikke værdier” [Jacobsen 1999: 173]. Når de to ledelsesstile suppleres, bliver det således klart, at det er vigtigt at ledelsen både overvejer kortsigtede og langsigtede mål i forbindelse med vidensdeling af værdier via intranettet.

Corporate branding

”I sidste ende vil målet med branding hos kommercielle virksomheder altid have en grad af profit-orientering. Det gælder, hvad enten virksomheden satser på produkt- eller corporate branding. Men den moralske, stakeholder-orienterede dimension er generelt mere fremberskende ved corporate branding, der fordrer accept, forståelse og troværdighed. Ved produkt-branding er det derimod de marketingorienterede mål og begreber som markedsposition og loyalitet, der er vigtige.”

[Sandstrøm 2003: 13]

Som det ses i ovenstående citat, ligger der en væsentlig forskel i at produkt brande og corporate brande. Produktbranding er selvsagt branding af virksomhedens produkter, hvor corporate branding er branding af hele virksomheden.

Corporate branding er mere krævende og omfattende end produktbranding, da det

”kræver dialog med mange både interne og eksterne interessenter. Det betyder også, at virksomheden må involvere alle afdelinger og medarbejdere i branding processen, der ikke bare er et marketing-projekt, men også en opgave, som inkluderer HR, logistik, salg, økonomi – og ikke mindst topledelsens engagement.”

[Sandstrøm 2003: 15]

Sandstrøm fortsætter; *"Produkt-branding er situations- og projektbaseret: Det handler om et produkt, et koncept eller en service der skal brandes."* [Sandstrøm 2003: 15].

Corporate branding kræver derfor en meget omfattende planlægning og afsættelse af mange ressourcer i virksomheden, både økonomisk, tidsmæssigt og engagementsmæssigt. Derfor kan det kun være for virksomhedens eget bedste, at dedikere sig fuldt ud til opgaven, når de vælger at gennemføre corporate branding. Kun at inddrage visse afdelinger og arbejde med dele af kommunikationen, kan gøre det gode arbejde spildt, da der dermed højst sandsynligt ikke skabes den altafgørende konsistens og dermed heller ikke troværdighed i virksomhedens kommunikation⁷. Corporate branding ses mere som en måde at lede en virksomhed på og ikke bare som et projekt i en enkelt afdeling.

For lige at runde markedsføring i forhold til corporate branding igen, kan det siges, at corporate branding er mere holistisk, da corporate branding medtænker hele organisationens kommunikationsområde og arbejder med sammenhængen af kultur, identitet og image, for at skabe konsistens i kommunikationen. Virksomheden skal gennem kommunikation af værdier, opbygge et billede af et brand, der som symbol på virksomheden, troværdigt hjælper interessenter med at positionere og differentiere virksomheden fra andre.

Men i og med det handler om at påvirke hele virksomheden, dens kultur og handlemåder, vil kritiske røster kalde det en slags sekt-udøvelse. Selv en teoretiker, der er positiv over for corporate branding har skrevet en bog med titlen *"Corporate Religion"*⁸, hvilket er en titel, der i sig selv udpensler arbejdet med værdier og ensretning af medarbejdernes

⁷ Se mere om dette emne senere i kapitlet.

⁸ Jesper Kunde skrev i 1999 bogen *"Corporate Religion"*, hvor han talte varmt for tilgangen. Kunde, Jesper 1999: *"Corporate Religion"*, Børsens Forlag, ISBN 87-7553-743-5.

handlemåder. Tankegangen bag corporate branding kan kritiseres for at være ensidig, ukritisk og en smule naiv, da den overhovedet mener det er muligt at få medarbejderne i en virksomhed, til at agere på en bestemt og for virksomheden attraktiv måde. Kan en stor organisation for eksempel påvirke flere tusinde medarbejdere til at agere på en bestemt måde? Netop dette har altid været mit kritikpunkt af corporate branding-teorien, og har ført mig til at lede efter de mest optimale metoder, der vil kunne få dette til at lykkes. Dette er også speciales fokus, idet jeg fokuserer på hvordan værdierne kan udbredes i organisationen og medarbejdernes handlemåder påvirkes.

Produktbranding vs. corporate branding

Sandstrøm opstiller en model over produktbranding og corporate brandings forskelle og ligheder, og modellen viser tydeligt forskellene i de to retninger.

| | Produkt-branding | Corporate branding |
|------------------------|--|--|
| Fokus | <ul style="list-style-type: none"> • Produkterne | <ul style="list-style-type: none"> • Virksomheden |
| Mål | <ul style="list-style-type: none"> • Skabe kendskab til bestemte produkter på udvalgte markeder • Skabe loyale kunder • Afgrænse og adskille produkter og sammenhæng med virksomhed | <ul style="list-style-type: none"> • At opnå kendskab til og accept af virksomhedens værdier og forretningsgrundlag • At skabe troværdighed og loyalitet blandt kunder og forbrugere |
| Målgruppe | <ul style="list-style-type: none"> • Kunde og forbrugere | <ul style="list-style-type: none"> • Alle virksomhedens interessenter |
| Kommunikationsradius | <ul style="list-style-type: none"> • Snævert – primært afgrænset til produkt-egenskaber | <ul style="list-style-type: none"> • Bredt – intern og ekstern kommunikation om alle virksomhedsforhold |
| Involverede afdelinger | <ul style="list-style-type: none"> • Marketing- og kommunikationsafdelingen | <ul style="list-style-type: none"> • Alle afdelinger |
| Tidshorisont | <ul style="list-style-type: none"> • Kort – lig et produkts livscyklus | <ul style="list-style-type: none"> • Langt – virksomhedens levetid |
| Fordele | <ul style="list-style-type: none"> • Skade på produkter forbindes ikke med virksomheden eller gør skade på andre brands | <ul style="list-style-type: none"> • Virksomhedens værdigrundlag og politikker skaber troværdighed og værdi til produkterne og hjælper med at løse produktrelaterede kriser |

| | | |
|------------------|--|---|
| Ulemper | <ul style="list-style-type: none"> • Omkostningsfuldt at markedsføre hvert produkt separat • Manglende synergi mellem brands inden for samme segmenter og markeder | <ul style="list-style-type: none"> • Kriser for virksomheden smitter direkte af på produkterne • Kompliceret at fokusere på og prioritere kommunikation med mange interessenter |
| Virksomhedstyper | <ul style="list-style-type: none"> • Fødevarer • Tøj og sko • Kosmetik, hud- og hårpleje • Fritid og sport • IT & Telekommunikation | <ul style="list-style-type: none"> • Medicinalvirksomheder • Finansielle virksomheder • Servicevirksomheder • Flyselskaber • Industri og produktion |

[Figur 2.2. Sandstrøm 2003: 14]

Modellen viser, at forskellen mellem produktbranding og corporate branding groft sagt ligger i kommunikationens indhold og eksekvering. Produktbranding kommunikerer hovedsageligt gennem direkte kontrollerbare kanaler, hvorimod corporate branding bruger alle virksomhedens kommunikationskanaler – både de bevidste og ubevidste. Alle medarbejdere er dermed direkte involveret i en corporate branding-proces. Den interne kommunikation er altså vigtig, fordi der skal skabes konsistens mellem den interne og eksterne kommunikation.

Olins arbejder med en inddeling af virksomhedens branding på tre niveauer; monolitisk, endorsed og brandet identitet [Hatch og Schultz 2000: 14].

I en monolitisk identitet er det virksomheden, der er brandet og der bruges kun ét visuelt udtryk. Fordelen ved den monolitiske identitet er, at virksomheden kun brander sig selv, og ikke sine produkter. Rent økonomisk er den monolitiske identitet derfor en fordel, da virksomheden kun skal betale for at brande ét mærke. Dette gør det også nemmere for forbrugerne at huske brandet og dets merværdier, da der jo kun er ét at huske på. Ulempen er dog, at virksomheden er mere udsat. Lever et produkt ikke op til forventningerne, kan det ramme hele virksomheden og omfattende imagepleje er derfor vigtig [Gjøls-Andersen 2001: 108].

I endorsed identitet er det både virksomhed og produkt, der brandes. Fordelen er, at fortrinene ved virksomhed og produkt kan kombineres. Ulempen er, at det kan give en sammensat identitet, der ikke umiddelbart kommunikerer det samme.

I brandet identitet er virksomheden bag produkterne ikke er til stede i branding. Der fokuseres kun på produktet, og fordelene er, at produkters dårlige image ikke kan smitte af på virksomheden. Men deri ligger ulempen også. Har produktet et godt brand, kan dets goodwill ikke umiddelbart overføres til virksomhedens image [Gjøl-Andersen 2001: 108].

Umiddelbart er opdelingen i figur 2.2 i virksomhedstyperne og deres match med en bestemt form for branding ret sort på hvid. Om virksomheden skal vælge den ene eller anden form for branding, afhænger af virksomhedens kultur, ledelsesstil og andre aspekter. Det er forskellige virksomheder, der kan få glæde af de forskellige brandingstrategier og strategien afhænger af, hvordan virksomheden vil brande og af, om virksomhedens kultur er gearet til en corporate branding strategi [Jacobsen 1999: 101].

Da jeg i dette speciale arbejder med corporate branding, vil jeg kun fokusere på den monolitiske tilgang til brandet.

Forskellige vinkler i corporate branding

Indenfor corporate branding er der flere forskellige tilgange til, hvordan branding skal gribes an. Gjøl-Andersen opstiller i nedenstående model de tre skoler, der hidtil har hersket i corporate branding-teorien. Det ses tydeligt, at corporate branding har udviklet sig fra at tage udgangspunkt i det traditionelle marketingperspektiv, til at omfatte større fokus på virksomhedens kultur og de interne aspekter.

| | | | |
|--------------------|----------------------------------|--|-------------------------------------|
| Corporate Branding | Graphic/brand marketing approach | Integrated marketing/ communication approach | Holistic multidisciplinary approach |
|--------------------|----------------------------------|--|-------------------------------------|

| | | | |
|--------------------|---|---|---|
| Authors | Aaker (1996) → Olins (1989) | Balmer (1995) King (1991) Ind (1997) Kapferer (1992) → Matthuis (1999) Van Riel (1995) FaForet & Saunders (1994) Murphy (1987) | Hatch & Schultz (2001) Hatch, Schultz & Olins (1998) Chernatony & Harris (2000) |
| Nature of Concept | Structural concept based on visual identification. Visual Focus | Integrated concept based on communication. Content focus | Holistic, integrated process based concept based on interaction and perception. Process focus |
| Definitions | Corporate Brand The corporate name and logo with which the company identifies itself. Corporate Branding How to use the name and logo on the various corporate, business and product levels. | Corporate Brand The corporate name, logo and communication expressing the values of the company, primarily to the external stakeholders. Corporate Branding All processes that enhance the value of the corporate brand, primarily the external stakeholders | Corporate Brand The corporate name, logo and communication expressing the values of the company, to all stakeholders – external as well as internal. Corporate Branding All processes that enhance the value of the corporate brand, to all stakeholders – external as well as internal. |
| Framework | Olins (1989) | Ind (1997) Van Riel (1995) LaForet & Saunders (1994) Murphy (1987) | Chernatony & Harris (2000) |
| Stakeholders | External | External | External and internal |
| Related literature | Design, visual identity | Corporate identity, corporate communication, Integrated communication | Identity in a multidisciplinary perspective |

[Figur 2.3. Gjøls-Andersen 2001: 109]⁹

Synet på corporate branding i dette speciale lægger sig meget op ad den holistisk multidisciplinær tilgang. I og med jeg i dette speciale bygger på et socialkonstruktivistisk videnskabssyn, ser jeg også en virksomhed som en integreret del, der udvikles og ændres gennem interaktionen mellem medarbejderne. Den holistisk multidisciplinær tilgang tror ligeledes på en forandring som en proces, der gennem interaktion ændrer medarbejdernes perception. Derfor vil jeg i dette speciale også tilslutte mig definitionen af corporate branding og corporate brand, som den holistisk multidisciplinær tilgang har. Der er altså fokus på synergien mellem den interne og eksterne kommunikation, således at disse udtrykker samme budskab.

Konsistens i kommunikationen

Selve tanken omkring at det, der kommunikeres, skal stemme overens med det, der faktisk er, opstod i 70'erne med servicemanagementtankegangen. Derigennem startede fokuseringen på virksomhedens identitet, da virksomheden ud fra dette blev nød til at vide, hvem den selv var, og hvad den stod for [Blach og Højberg 1989: 81]. Konsistenstanken udsprang heraf, da virksomheder netop skulle kommunikere en ensartet profil.

I løbet af 80'erne opstod begrebet 'integrated marketing communication', der er inde på, at al kommunikation fra en virksomhed, skal styres og hvor målet er *"to communicate with one voice, look, and image across all the marketing communications functions and to identify and position the company and/or the brand a consistent manner."* [Belch og Belch 2001: 12]. En fordel ved at

⁹ Pilen i modellen betyder, at den pågældende forfatter løbende har bevæget sig mere mod de andre perspektiver i sin litteratur.

tænke i denne integrerede tankegang er, at den tager hensyn til, at modtagerne af virksomhedens kommunikation, kan være medlemmer af flere forskellige målgrupper. Hvis en medarbejder eksempelvis også er kunde i virksomheden, kan den integrerede kommunikation således gøre, at modtageren i kraft af sin flermotagerposition ikke får forskellige budskaber fra virksomheden [Bjerre og Tollin 1999: 308f]. Netop denne tanke er ført videre i corporate branding. I 1992 opstiller Kapferer en model over, hvad et brand består af, og som integrerer virksomhedens interne aspekter med de eksterne. Modellen bygger på, at brandet skal være dybt forankret i virksomhedens identitet og skal kommunikeres med konsistens, realisme og vedholdenhed [Gjøl-Andersen 2001: 72].

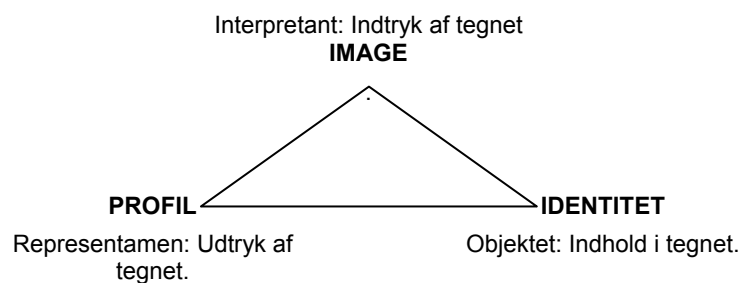
Organisationsidentiteten er tæt forbundet med corporate branding, da identiteten i organisationen udtrykkes gennem kulturelle artefakter, der præsenterer en profil, som dernæst fortolkes og skaber virksomhedens image [Hatch og Schultz 1997: 360]. Ledelsen kan derfor indirekte styre sit image, ved at lede medarbejderne i en bestemt retning. På den måde styrer ledelsen imaget gennem profilen, som medarbejderne er medvirkende til at skabe. Ved at påvirke medarbejderne i en bestemt retning, kan ledelsen sætte en kædereaktion i gang, og dermed styre imaget i den retning, de ønsker.

I dette speciale fokuserer jeg på identiteten, som kan påvirke og influere hele kulturen. Corporate branding handler som sagt netop om at styre en virksomhed efter bestemte værdier, der også gerne skulle give sig til udtryk i virksomhedens handlinger. Medarbejderne skal kunne identificere sig med virksomhedens værdier og handle efter værdierne, således at der skabes en kultur i overensstemmelse med corporate branding-værdierne. Derfor vil jeg i det følgende fokusere på identiteten i virksomheden og dens sammenspil med andre centrale begreber.

Image, profil og identitet

Femø Nielsen anskuer virksomheden ud fra et semiotisk perspektiv med inspiration i Pierces treleddede model, hvor hun arbejder med begreberne

indtryk, udtryk og indhold i forhold til det semiotiske tegn. I semiotikkens termer kan der tales om, at der søges skabt en bestemt interpretant ud fra en regulering og styring af objekt og representamen. Derfor kan virksomheden ses i et semiotisk perspektiv, som vist i nedenstående model:



[Figur 2.4. Femø Nielsen 2001: 20]

Ifølge semiotikken står objektet for indholdet af et tegn og overføres dette til corporate branding, vil objektet kunne betragtes som virksomhedens identitet. Representamen er udtrykket, der henviser til objektet og set i forhold til en virksomhed, er representamen det udtryk, der henviser direkte til identiteten. Representamen kan derfor ses som virksomhedens profil, da en profil netop bør udtrykke og henvide til virksomhedens identitet. Interpretanten er den tanke, virksomheden fremkalder, og kan derfor ses som en virksomheds image, da image er de tanker, omverden har om virksomheden, det vil sige det indtryk virksomheden giver [Femø Nielsen 2001:19ff.].

De tre begreber image, profil og identitet har ifølge Femø Nielsen stor indflydelse på hinanden og på virksomhedens kultur, og det kan derfor være frugtbart at se virksomhedens kommunikation på denne måde [Femø Nielsen 2001: 19ff.]. Senere i kapitlet vil jeg gå mere i dybden med dette dialektiske forhold mellem begreberne. Først vil jeg med fokus på identitet kort gennemgå forståelsen af image, profil og identitet.

Image

I 1955 introducerede Gardner og Levy imagebegrebet, hvor de bebudede at produktsalg ikke kun afhang af fysiske værdier, men også af kvalitative psykologiske værdier [Blach og Højberg 1989: 80f.]. Ogilvy var den store fortaler for imagebegrebet og mente dette skulle opbygges ”ensartet og langsigtet” [Blach og Højberg 1993: 81]. Han mente netop af produktets USP’er (unique selling proposition), ikke var nok i sig selv, til at skabe et godt image. Der skulle i stedet fokuseres på de unikke merværdier i produktet. Image kan dermed beskrives som ”et sammenfattende værdiudlæggelse eller karakteristisk af en virksomhed eller et produkt” [Berg 2001: 73]. Ifølge Schultz og Ervolder defineres image forskelligt alt efter hvilken retning indenfor teorien, der anskues [Schultz og Ervolder 1998: 49].

- Reputation-litteraturen definerer hovedsagligt image som de udenforstående stakeholders forestilling om virksomheden.
- I organisationsteorien defineres image ud fra, hvordan de interne stakeholders gerne vil have omverdenen til at se dem.

Højberg taler om, at der findes flere adskillige images og definerer image som ”*the mental template – which individuals have of a company in their minds in advance (...) an image is one’s own view on an organisation*” [Højberg 2002: 28]. I og med det er folks egne forestillinger, mener Højberg, at der ligger forskellige images i forskellige menneskers sind.

Der findes forskellige holdninger til, om image kan styres af virksomhedens selv. Managementteorien hævder ofte til, at det er muligt at styre sit image [Berg 2001: 72]. Berg siger om image, at

”omgivelserne former (...) aktivt et image af en virksomhed gennem sine egne præferencer og behov, sine egne ambitioner, der er fragmenter af kundskab, de har om virksomheden, samt det billede af virksomheden, som allerede eksisterer ude i verden.”

[Berg 2001: 82]

og mener, at virksomheden kun har begrænset kontrol over sit image, da image dannes ud fra menneskers egne præferencer og behov, der ikke er kontrollerbar for virksomheden. Derudover mener Berg, at virksomheden skal ses i den branchemæssige og samfundsmæssige kontekst, hvilke den kun til dels selv kan styre.

Men det er trods alt netop styring af imaget, det handler om, når en virksomhed corporate brander. At styre imaget gennem konsistent kommunikation, kan give et ensartet og troværdigt billede af virksomheden, og skulle i sidste ende gerne føre til mersalg.

Profil

Profilen er virksomhedens selvfremsstilling - altså virksomhedens bevidste kommunikation. En profil er udtryk for det billede, en organisation selv ønsker forskellige stakeholders skal have af den, og den bør derfor fremstille identiteten på den bedst mulige måde. Femø Nielsen definerer "*ledelsens rolle som dem, der definerer og kommunikerer organisationens profil*" [Femø Nielsen 2001: 304] og taler om, at grundlæggerens identitet ofte afspejles i organisationens identitet. Således fungerer direktøren og den øverste ledelse som en del af virksomhedens profil. Profilen bygger altså på en strategisk udvælgelse af, hvad der både visuelt og sprogligt skal kommunikeres, så det giver det ønskede selv billede.

Identitet

Begrebet organisationsidentitet er temmelig omdiskuteret og der findes pt. to retninger indenfor organisationsidentitet. Schultz og Hatch diskuterer begrebet i deres artikel "*Scaling the tower of Babel*", hvor de omtaler de to retninger 'organisational identity' og 'corporate identity', og argumenterer for, at en organisations samlede identitet både indeholder elementer fra corporate og organisational identity [Schultz og Hatch 2000: 19]. Da den videnskabsteoretiske vinkel i dette speciale er socialkonstruktivistisk, vil jeg i det følgende først gennemgå de væsentligste aspekter ved

socialkonstruktivismens syn på identitetsdannelse og dernæst beskrive corporate identity og organisational identity.

Identitet og socialkonstruktivisme

Socialkonstruktivismen lægger op til erkendelsesteoretisk relativisme, hvilket udfordrer den traditionelle essentialistiske opfattelse af mennesket.

Den traditionelle essentialistiske opfattelse er, at personligheden er en stabil kerne af biologiske og sociale faktorer, som mennesker kan identificeres ud fra, og som ikke kan ændres. Forholdet mellem personlighed og adfærd er i den psykologiske opfattelse, at personligheden har en stærk indflydelse på handlinger, og at måden vi handler på, skal ses som et resultat af personligheden. Personligheden er dermed i den traditionelle essentialistiske opfattelse en fastlagt størrelse, vi agerer ud fra¹⁰.

Socialkonstruktivismen har derimod et anti-essentialistisk syn. Personligheden er ikke er fast struktureret, men derimod social konstrueret. Det vil sige at personligheden er en fragmenteret størrelse, der hele tiden er i forandring fra situation til situation.

Socialkonstruktivisterne mener dermed, at vores handlinger blandt andre mennesker, gør os, til hvem vi er. Individet bliver erstattet af sociale selver, der er afhængige af konteksten, og bliver dannet af kommunikationen i konteksten. Vi er ikke en sammenhængende personlighed, men har mange sociale selver, der udspringer af sociale relationer. Der kan altså tales om identitetsdannelse afhængig af den sociale kontekst [Burr 1999: 30]. Det giver ikke nogen mening at spørge, hvem af disse selver, der er personligheden. Det er de alle, men hver version af

¹⁰ Denne traditionelle opfattelse ses for eksempel inden for psykoanalysen.

personligheden er en social konstruktion. Fokus på individet flyttes derfor til fokus på sociale konstruktioner, diverse relationsmønstre giver¹¹.

En medarbejders identitet kan altså i et socialkonstruktivistisk syn påvirkes gennem handlinger og kontekst. Derfor er delingen af viden omkring udlevelsen af værdierne også vigtig i denne sammenhæng. Ved hjælp af handlinger der stemmer overens med virksomhedens værdier, kan medarbejderne påvirkes til at udføre samme slags handlinger og dermed handle i overensstemmelse med brandet og skabe konsistens i kommunikationen. I kapitel tre om vidensdeling kommer jeg nærmere ind på sproget som påvirkende faktor i forhold til medarbejdernes identitet. Først vil jeg her beskrive de to tilgange til identitet 'corporate identity' og 'organisational identity'.

Corporate identity

Corporate identity arbejder med virksomhedens identitet som en del af den samlede virksomhedsstrategi, og det søges at sammenkæde image og strategi. Det handler i corporate identity om at "*create consistency between visual and marketing communication, public relations, and corporate advertising.*" og dermed at skabe et integreret syn på kommunikationen [Hatch og Schultz 2000: 14].

Ledelsen definerer virksomhedens corporate identity ud fra spørgsmålet 'Hvem vil vi gerne være?' og der fokuseres hovedsageligt på eksterne stakeholders, som den identiteten kommunikerer til. Der er dog efterhånden kommet fokus på, at kommunikere identitet til interne stakeholders også [Gjøl-Andersen 2001: 116, 120].

Der er to overordnede foki indenfor corporate identity, hvor det ene er strategisk og arbejder med "*the central idea of the organisation*" [Schultz & Hatch 2000: 14], som er organisationens filosofi, vision og mission. Det andet

¹¹ Dette afsnit er skrevet med inspiration fra Marianne Kristiansens forelæsning i IRK for 4. semester Humanistisk Informatik d 25.04.01 på Aalborg Universitet.

perspektiv ”focuses on identity structure and the ways in which corporate identity influences how companies communicate about themselves” [Schultz & Hatch 2000: 14]¹².

Organisational identity

Organisational identity bygger på virksomhedens historie og kultur [Gjøl-Andersen 2001: 123] og opbygges gennem interpersonel social aktivitet mellem interne stakeholders. Organisational identity er dermed et udtryk for, hvordan medlemmerne af en organisation forstår dem selv som organisation [Schultz og Hatch 2000: 15ff.].

I organisational identity defineres identiteten ud fra medarbejdernes opfattelse af virksomheden og spørgsmålet ’Hvem er vi?’. Dette syn på organisationsidentitet bygger på social identitetsteori, hvor det i lighed med socialkonstruktivismen menes, at medarbejderens identitet skabes ud fra social interaktion. I organisational identity er der, modsat corporate identity åbenhed for, at medarbejderne kan indeholde flere forskellige identiteter og derfor også åbenhed for dannelsen af subkulturer. Der er i denne tilgang to måder, hvorpå medarbejderne kan identificere sig med deres virksomhed [Hatch & Schultz 2000: 16].

- *Identifikation med* virksomheden omhandler hvordan medarbejderens egen identitet hænger sammen med virksomhedens identitet – altså relationen mellem individ og gruppe.
- *Identifikationen af* virksomheden identificerer virksomheden – altså hvordan medarbejderen opfatter sig selv som organisation.

Corporate identity og organisational identity er senere forsøgt sat sammen, så de supplerer hinanden. Hatch og Schultz kalder dette den multidisciplinære tilgang som arbejder med spørgsmålet ’hvem er vi og

¹² De ting der indgår i corporate identity var oprindeligt kun henvendt til eksterne stakeholders, men man har i de seneste år fundet ud af, at dette også har en effekt indadtil, så der derved opstår den autokommunikative effekt. Jeg vil komme nærmere ind på dette senere i kapitlet.

hvem vil vi gerne være?’ og som tidligere er nævnt i dette kapitel [Gjøl-Andersen 2001: 116].

Femø Nielsen diskuterer forholdet mellem corporate og organisational identity, hvor hun som Schultz og Hatch mener, at corporate identity repræsenterer det visuelle og derfor er en underafdeling af organisational identity. Femø Nielsen mener, at organisationens identitet skabes i interaktionen mellem medarbejderne, der repræsenterer kulturen, ledelsen, der repræsenterer profilen og eksterne stakeholders, der repræsenterer organisationens image [Femø Nielsen 2001: 294].

’Organisational identity’ stemmer godt overens med specialets socialkonstruktivistiske tilgang. Men det visuelle, som corporate identity hovedsageligt fokuserer på, er også en del af en medarbejders kontekst, og påvirker derfor også medarbejderens identitet. Denne løbende interaktion mellem medlemmerne, ledelsen og eksterne stakeholders gør, at identiteten er en dynamisk størrelse, der hele tiden påvirkes af den kontekst, den befinder sig i.

Derfor vil jeg ikke tillægge mig den ene tilgang frem for den anden, men i stedet inspireret af Femø Nielsen og Hatch og Schultz se på en virksomheds identitet, som en sammensat størrelse, der kan defineres ud fra begge tilgange.

Dialektisk forhold mellem begreberne

Grunden til det er nyttigt at påvirke identiteten er, at der er et dialektisk forhold mellem de tre begreber identitet, image og profil. Påvirkes identiteten påvirkes image og profil osv.¹³. Modtagers opfattelse af en

¹³ Når kommunikation går fra identiteten over i en profil, gennem imaget og tilbage til identiteten, er der tale om autokommunikation [Femø Nielsen 2001: 25]. Autokommunikation er, når de interne stakeholders bliver påvirket af den oprindelige bevidste eksterne kommunikation, der er blevet medieret gennem imaget. Autokommunikation

virksomhed dannes både ud fra virksomhedens bevidste og ubevidste kommunikation. Virksomheden kan arbejde direkte med sin identitet og profil, og på den måde forsøge et påvirke imaget i en fordelagtig retning [Femø Nielsen 2001: 22].

Vil virksomheden have et troværdigt image, skal der være overensstemmelse mellem den bevidste kommunikation og ubevidste kommunikation, hvilket kræver sammenhæng mellem profil og identitet. Profilen skal tage udgangspunkt i virksomhedsidentiteten, da imaget ellers vil kunne blive selvmodsigende i kraft af den ubevidste kommunikation. Det nytter altså ikke via en profil at udtrykke, at man eksempelvis er god til at uddanne sine medarbejdere, hvis medarbejderne siger noget andet. Dette kan skabe splid i imaget, hvorimod en overensstemmelse mellem de to begreber profil og identitet kan styrke imaget.

Hvis disse tre forhold er ensartede, styrker det virksomhedens image, fordi dens bevidste og ubevidste kommunikation i et sådant tilfælde stemmer overens med det, den gør og er, og det omverden opfatter, at virksomheden gør og er. Den vigtige konsistens i kommunikationen, skabes altså på denne måde og giver derved et troværdigt billede af virksomheden.

Afslutning

Corporate branding internt i virksomheden kan derfor ses som en påvirkning af kulturen gennem identiteten. Medarbejdernes kontekst kan påvirkes således at virksomhedens værdier inkorporeres i medarbejdernes

forstærker virksomhedens selvbillede, da virksomheden ved at projicere sin profil ud i omgivelserne "*beniser sin berettigelse og konsistens*" [Christensen 1994: 174]. Autokommunikation er også en måde at påvirke sine medarbejdere på, men begrebet er udenfor dette speciales afgrænsning og vil derfor ikke blive behandlet i dette speciale.

identitet og dermed handler efter disse værdier. Hvis medarbejderne handler efter værdierne, vil den ubevidste kommunikation stemme overens med den bevidste kommunikation i virksomheden og virksomheden vil dermed leve op til en konsistent og troværdig kommunikation af deres corporate brand. Dette kan påvirke imaget i en positiv retning og skulle gerne i sidste ende føre til større tal på bundlinien.

Det er netop dette, jeg vil føre videre i specialet. Jeg arbejder med, at medarbejdernes kontekst kan påvirkes gennem virksomhedens intranet, så de dermed udlever værdierne. Hvordan der handles i bedst mulig overensstemmelse med værdierne i virksomhedens corporate brand, kan ses som en deling af viden mellem medarbejderne. I socialkonstruktivistisk forstand påvirkes identiteten gennem sprog og handling. Kan virksomheden få medarbejderne til at dele viden omkring værdierne og deres praktiske udlevelse i dagligdagen, kan dette påvirke medarbejdernes identitet hen imod virksomhedens værdier. Det kan altså ses som en positiv spiral; påvirkes medarbejdernes identitet hen imod virksomhedens værdier, vil de handle mere og mere efter de ønskede værdier, og dermed mere og mere ubevidst handle i overensstemmelse med virksomhedens værdier og corporate brand. Internaliseringen af værdierne i medarbejdernes identitet er at foretrække, da der fra virksomhedens side ikke skal bruges kræfter på direkte at instruere i, hvordan der handles efter værdierne og da medarbejderne dermed i alle henseender handler efter virksomhedens værdier og ikke kun de handlinger, de har fået instrueret.

Jeg vil derfor i næste kapitel gå videre med teori om vidensdeling og hvordan dette mere konkret kan ses i forhold til intern corporate branding.

Vidensdeling

Dette kapitel omhandler vidensdeling, da min forestilling er, at vidensdeling kan bruges i forbindelse med intern corporate branding. Først i kapitlet gennemgår jeg formålet med vidensdeling. Dernæst defineres begrebet og jeg kommer ind på de forskellige former for viden og deres indflydelse på deling af viden. Hvordan en virksomhed organiserer sig, har ligeledes betydning for vidensdeling og derfor berører jeg ledelsens rolle og kravene til medarbejderne. Sidst i kapitlet inddrager jeg de væsentlige punkter fra forrige kapitel om intern corporate branding og diskuterer disse i et vidensdelingsperspektiv, for at synliggøre om nogen af tankerne i vidensdelingsteorien med fordel kan bruges i forbindelse med intern corporate branding. I dette kapitel svarer jeg således på problemformuleringens første spørgsmål om, hvordan intern corporate branding kan ses i et vidensdelingsperspektiv og lægger op til den videre diskussion i kapitel fem.

Hvorfor deling af viden

Vidensdelingsteorien har været i fokus indenfor managementlitteraturen siden starten af 90'erne [Earl 2001: 215]. Den grundlæggende ide med vidensdeling er, at det bliver nemmere for medarbejderne at udføre opgaver, da de har eller ved, hvor de kan finde den nødvendige viden¹⁴. Vidensdelingsteorien handler om hvordan og hvorledes viden deles på bedste vis internt i organisationen og hvilke processer, der skal bringes i spil for at vidensdelingen lykkes.

¹⁴ Se definition af viden senere i dette kapitel.

Som nævnt i forrige kapitel omkring corporate branding vil udbredelsen af værdierne internt i organisationen kunne foregå ved hjælp af vidensdeling. Den viden der er vigtig at dele i forhold til intern corporate branding, er derfor værdierne og hvordan de leves i overensstemmelse med organisationens selvbillede. Intern corporate branding kan ses som vidensdeling af kultur og kulturelle normer, da det ved hjælp af deling af viden om hvordan værdierne udledes, handler om at skabe en bestemt kultur, der er baseret på bestemte værdier.

Naturligvis er andet vidensindhold også vigtigt at dele i en virksomhed, men fokus i dette speciale ligger på deling af viden i forhold til værdier. Derfor vil jeg i dette kapitel om vidensdeling fokusere på netop deling af viden om organisationens værdier.

Hvad er viden

Vidensdeling er blevet teoretiseret ud fra forskellige perspektiver og overordnet findes der tre tilgange inden for vidensdelingsteorien. Første perspektiv ser på, hvilke dele af organisationen, der er involveret i vidensdelingen, da vidensdelingsprocessen foregår forskelligt alt efter hvilke afdelinger, der er tale om. Andet perspektiv er på de værktøjer og mekanismer, der bruges i forbindelse med vidensdeling. For eksempel studeres intranettet som et værktøj for vidensdeling. Sidste og tredje perspektiv ligger på de konceptuelle skemaer, der mod- eller medvirker til vidensdeling. Det vil sige, hvordan f.eks. kulturen og organisationsstrukturen lægger op til vidensdeling i organisationen. [Kalling & Styhre 2003: 71]

De forskellige teoriperspektiver indenfor vidensdeling har desuden haft fokus på fire aspekter i vidensdelingsprocessen. [Kalling & Styhre 2003: 78]

- Hvilken slags viden, der deles

- De kognitive evner hos modtageren
- Den organisatoriske og sociale kontekst
- Motivationen af medarbejderne for at dele viden

Mit fokus i dette speciale er på, hvordan intranettet kan bruges i forbindelse med intern vidensdeling af værdierne i en corporate branding strategi. Derfor arbejder jeg med det værktøjsorienterede perspektiv, hvor jeg ser på, hvilken slags viden der deles inden for den organisatoriske kontekst.

Før en virksomhed indfører en vidensdelingsstrategi, er det vigtigt at afdække behovet for vidensdeling [Holdt Christensen 2004: 113]. Holdt Christensen opstiller spørgsmål som for eksempel [Holdt Christensen 2004: 115]

- Hvordan kan der skabes adgang til denne viden?
- Hvilken type viden er der tale om?
- Hvorvidt understøtter virksomhedsstrukturen vidensdeling?
- Hvilke motiver er der for at dele viden og hvordan motiveres medarbejderne?

Virksomheden skal være afklaret med mange af disse spørgsmål, før de indfører vidensdeling i praksis. Dette epistemiske perspektiv om hvad viden er, hvilken form viden har, hvor viden eksisterer osv., kan bruges i undersøgelsen af hvilke processer og aktører der håndterer viden, der dermed inddrages i vidensdelingsprocessen [Holdt Christensen 2002: 75].

Det er vigtigt at holde sig for øje, at det ikke er al den viden virksomheden har, der er brugbar og vigtig at dele. Hvis den forkerte viden deles eller hvis viden ikke deles mellem visse medarbejdergrupper, kan der skabes et ikke-innovativt miljø, hvor medarbejderne selv mener, de har den bedste og mest brugbare viden [Kalling & Styhre 2003: 62]. Derfor kan der med fordel udarbejdes et videnskort, der kortlægger virksomhedens vigtige viden, hvor den befinder sig, og hvordan den kan deles. [Holdt Christensen 2004:

116f]. For eksempel er erfaringerne fra en kundeserviceafdeling ikke de samme som fra marketingafdelingen og alligevel kan der være nogle erfaringer, der kan bruges af begge afdelinger. Der kan også laves videnskort for de enkelte afdelinger. En medarbejder i kundeservice er måske rigtig god til at efterleve værdien 'troværdig' og kan derfor lære fra sig på netop det punkt, mens en anden medarbejder måske er bedre i udlevelsen af en anden værdi. Videnskort kan altså udformes mere eller mindre detaljerede og med tanke på forskellige modtagere.

Det overordnede formål med vidensdeling er at gøre den rigtige viden tilgængelig for de rigtige medlemmer af virksomheden [Møller 2002: 97]. Det handler altså om både at skabe ny viden og udnytte den eksisterende viden bedre [Holdt Christensen 2004: 26]. Møller siger; *"Der er stor forskel på at synliggøre eksisterende viden og udvikle ny viden"* og den største udfordring er at udvikle og udnytte ny viden [Møller 2002: 97].

Definition

Der har været megen diskussion om, hvordan vidensbegrebet kan opfattes. Holdt Christensen udtrykker det således;

"Vidensbegrebet har i de seneste årtusinder gennemgået en udvikling fra at have været et meget stramt og teoretisk begreb hvis gyldighed var evig og uforanderlig til i dag at have en noget løsere definitionsramme og tilsvarende kortere udbredelse i tid og sted. Vidensbegrebet har med andre ord udviklet sig fra at være det evige og uforanderlige til det evigt foranderlige."

[Holdt Christensen 2002: 53]

Ifølge Kalling og Styhre kan viden anskues på to måder. Viden kan på den ene side anskues som summen af data og information. I og med at viden kan deles i data, er viden en organisatorisk ressource, der kan deles i bidder – ved for eksempel skrivning. Ses viden ud fra dette perspektiv, er det nemmere at anvende teknologi til vidensdeling, da viden ved hjælp af

teknologien kan deles op i dele, der gemmes og sættes sammen alt efter behov. Den anden side kan vidensdeling ses som social praksis. Viden anses som en social bedrift og er et resultat af en social relation opstået ud fra en kommunikativ praksis. Det vil sige deling af viden gennem både skriftlig, verbal og nonverbal kommunikation [Kalling & Styhre 2003: 63].

Specialets socialkonstruktivistiske synsvinkel medfører et syn på viden som noget, der skabes og deles i interaktionen mellem mennesker. I det følgende afsnit vil jeg uddybe den socialkonstruktivistiske tilgang til viden, da den videnskabsteoretiske vinkel har indflydelse på, hvordan viden forstås i dette speciale.

Viden i et socialkonstruktivistisk perspektiv

I socialkonstruktivistisk forstand genereres viden mellem mennesker – altså gennem sociale processer. Verdensopfattelsen konstrueres via interaktion, hvilket bevirker at sandheder ikke ses som et produkt af objektive observationer, men som produkt af subjektive interaktioner mellem mennesker. I et socialkonstruktivistisk syn findes der derfor ingen ultimative sandheder, men derimod flere lokale sandheder [Burr 1999: 4ff., Jørgensen & Phillips 1999:14]. Et individ får dermed gennem sproget adgang til eksisterende viden og skaber ny viden.

Sproget der er i konstant forandring og varierer i mening, er altafgørende for kommunikationen mellem mennesker, da det er gennem sproget vi kommunikerer og udtrykker os¹⁵. Socialkonstruktivismen, der i denne forbindelse har rødder i strukturalismen¹⁶, mener at sproget

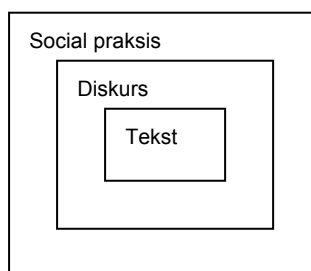
¹⁵ Herunder er det både sproget forstået som skriftligt, verbalt og nonverbalt. Socialkonstruktivismen beskæftiger sig dog ikke meget med den nonverbale kommunikation.

¹⁶ Jeg vil ikke komme nærmere ind på strukturalismen og poststrukturalismen, men blot nævne at opfattelsen af sproget som et system, der strukturerer ting for os, referer tilbage til Sasses begreber launge og parole. "*Launge er sprogets struktur, netværk af tegn, der giver hinanden betydning, og det er fast og uforanderligt*". "*Parole er derimod den konkrete sprogbrug; konkrete mennesker der bruger tegnene i konkrete situationer*" [Jørgensen og Phillips 1999: 19].

konstituerer den sociale verden, de sociale identiteter og sociale relationer [Jørgensen og Phillips 1999: 18] og vi er ifølge socialkonstruktivismen 'intet' uden sproget. Sproget er derfor ikke kun et udtryksmiddel, men også et erkendelsesmiddel.

Gennem sproget udtrykkes diskurser. En diskurs kan defineres som "*a system of statements which constructs objects*" [Burr 1999: 48] - altså som et sæt af meninger, der producerer en bestemt version af begivenheder. Alt det der omgiver os, er indflettet i diskurser, som kommer til syne i interaktionen. Det er diskurserne, vi er omgivet af, der former vores identiteter. Identiteterne dannes ud fra den kulturelle diskurs, der er os tilgængelig i den forstand, at et menneskes identiteter opstår som et resultat af adskillige sammenvævede diskurser. Et utal af diskurser arbejder konstant, og konstruerer dermed vores forskellige identiteter i samspil med vores hukommelse, der trækker på tidligere erfaringer. Vi strukturerer de input vi får og kategoriserer vores erkendelse herefter. Tanker og følelser er konstrueret mellem mennesker, og forståelsen for individets handlinger kan spores tilbage til tidligere forhold, hvor disse handlinger er opstået [Burr 1999: 30]. I forbindelse med corporate branding kan det derfor siges, at en virksomheds måde at være på, er en diskurs, som medlemmerne af organisationen udlever og påvirker. Men som det ses her, kan handlinger også spores tilbage til tidligere erfaringer, hvilket kan påvirke medarbejderens handlemåder i en nutidig situation. Har medarbejderen før erfaret at 'troværdighed' eksempelvis udtrykkes på én måde, og dette ikke stemmer overens med måden hvorpå virksomheden vil udtrykke 'troværdighed', er det en udfordring for virksomheden at påvirke medarbejdere til at opfatte 'troværdighed' som udlevet på en anden måde. Denne diskussion tages op igen senere i specialet.

Diskursteoretikeren Fairclough bruger termerne social praksis, diskurs og tekst, der sættes op i en tredimensionel model [Jørgensen & Phillips 1999: 79ff.].



[Figur 3.1]

Tekst er den konkrete tekst her udtrykt som udvidet tekstbegreb. I den diskursive praksis produceres, konsumeres og distribueres teksten [Fairclough 1992: 78]. Det vil sige, at den diskursive praksis kan ses som den nære omverden, der omgiver et individ, der producerer en tekst. Den sociale praksis er den ydre omverden for tekstproduktionen. For eksempel kan det siges, at teksten er virksomhedens værdisæt, der er udarbejdet i forbindelse med corporate branding. Teksten bearbejdes i den pågældende diskurs, der påvirker og påvirkes af den omliggende sociale praksis, som kunne være hele virksomhedens kultur. Den diskursive praksis kunne dermed repræsenteres ved den enkelte afdeling, hvori værdisættet leves. Den sociale praksis kunne være hele virksomheden, der også – ligesom diskursen - har indflydelse på det enkelte individs udlevelse af værdisættet. Fairclough beskriver diskurs som *"en vigtig form for social praksis, som både reproducerer og forandrer viden, identiteter, og sociale relationer, herunder magtrelationer, og som samtidig formes af andre sociale praksiser og strukturer."* [Jørgensen og Phillips 1999: 77]. På den måde er den diskursive praksis og den sociale praksis i et dialektisk forhold, hvor den diskursive praksis både er konstitueret og konstituerende i forhold til de sociale relationer omkring den. Det vil sige at diskurser hænger stærkt sammen med den måde, vores samfund er skruet sammen på. I samfundet

eksisterer der allerede diskurser, der implicerer, hvordan vi bør handle, og det er disse forskellige sociale strukturer, der gør, at vi agerer, som vi gør¹⁷.

Rent kommunikativt adskiller diskursteorien sig generelt fra den traditionelle tilgang på flere punkter. I diskursteorien er konteksten som sagt meget vigtig for, hvordan budskabet opfattes, og sproget er i denne sammenhæng centralt. Der er åben for individuel og fælles fortolkning og kommunikationen ses som en cirkulær proces. I traditionel forstand er kommunikationen envejs, med en afsender og modtager, hvor budskabet forventes forstået som afsender intenderede. I dette traditionelle perspektiv er det umiddelbart nemmere at få medarbejderne til at agere på en bestemt måde, da de forventes af forstå budskabet som intenderet af ledelsen. I det diskursive perspektiv, er der mange flere påvirkninger på budskabet, og det vil derfor aldrig være helt det samme budskab der afsendes og modtages [Jørgensen & Windfelt 2003: 23ff.].

Holdt Christensen der er den gennemgående kilde i dette kapitel, har samme forståelse af viden; *"Fælles viden skal forstås som et fælles sprog eller en fælles kognitiv ramme som kan gøre det lettere for medarbejderne at forstå det kommunikerede."* [Holdt Christensen 2002: 63]. Han mener desuden, at *"Jo mindre fælles viden der eksisterer, jo sværere er det at kommunikere viden."* [Holdt Christensen 2002: 63], hvilket hænger sammen med den socialkonstruktivistiske vinkel hvor mennesker, der taler sammen indenfor en bestemt diskurs, netop har den fælles forståelse af verden. Også de to teoretikere Kalling og Styhre lægger sig op ad socialkonstruktivismens syn ved blandt andet at argumentere for, at viden altid er kontekstrelateret, subjektiv, situationsbetinget og social, hvilket i høj grad viser videns afhængighed af diskursen, individet og dennes interaktion med andre [Kalling & Styhre 2003: 78]. De henviser endvidere til Gherardi & Nicolini, der siger

¹⁷ Dette er kun et kort udsnit af Faircloughs diskursteori. Jeg vil dog ikke gå mere i dybden med denne teori, da den ikke vil være et redskab til analyse i dette speciale, blot et kort oprids af, hvordan diskurser kan opfattes.

”Every attempt to label something as ‘knowledge’ is made by a specific social community belonging to a network of power relations, and not by a world consisting purely of ideas. Hence, no knowledge is universal or supreme; instead, all knowledge is produced within social, historical, and linguistic relations grounded in specific forms of conflict and the division of labour.”

[Kalling & Styhre 2003: 60].

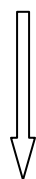
Møller ser viden fra samme perspektiv; *”for uanset om perspektivering sker individuelt eller fælles, forudsætter dannelse af fælles viden et fælles udgangspunkt.”*
[Møller 2002: 102].

På et lidt mere praktisk plan definerer Holdt Christensen vidensdeling som en handling mellem to centrale aktører, hvori identifikation, overførsel og anvendelse af viden sker [Holdt Christensen 2004: 26]. Det vil sige, at det først skal klarlægges, hvor en bestemt viden befinder sig. Dernæst skal denne viden overføres til den eller de medarbejdere, der har brug for denne viden, og sidst men ikke mindst skal denne viden også anvendes i hverdagen af medarbejderne.

Former og typer af viden

Viden kan inddeles i forskellige former og typer, alt efter hvilken slags viden der er tale om, hvad den kan bruges til og hvor den befinder sig.

Holdt Christensen identificerer fire forskellige former for indhold af viden [Holdt Christensen 2004: 66]:

- 
- Faglig viden – fagkundskab
 - Koordinerende viden – viden om, hvordan andre typer viden skal koordineres
 - Objektbaseret viden – viden der knytter sig til et objekt. Eksempelvis hvordan en maskine skal betjenes.

- Relationsbaseret viden – viden om, hvem der har hvilken viden

I forhold til ovenstående fire vidensindhold øges det pågældende vidensindholds afhængighed af andre vidensprocesser mod den relationsbaserede viden. Derved kræves der flere og flere indholdsformer af viden delt, for at det pågældende vidensindhold kan anvendes, hvilket også gør at vidensdelingsprocessen bliver mere og mere ressourcekrævende [Holdt Christensen 2004: 71]. Der opstilles tre forskellige former for afhængighed mellem vidensstyper. Er der et aggregeret afhængighedsforhold mellem viden, skal der ikke bruges anden viden til at løse opgaven, men de enkelte vidensindhold bidrager til et samlet output. Forholdet kan også være sekventielt, hvilket betyder at en opgave, hvor der bruges en bestemt slags viden, skal løses før den næste opgave kan løses, ud fra en anden type viden. Tredje forhold er et gensidigt forhold mellem viden. Det vil sige at en opgave, hvor der bruges én slags viden, har indflydelse på hvordan den næste opgave skal løses, og dermed også indflydelse på hvilken viden, der bruges til at løse denne næste opgave [Holdt Christensen 2004: 59].

I forhold til værdier som den viden, der skal deles, kan det kategoriseres som værende faglig og koordinerende viden. Faglig viden fordi hvis udlevelsen af værdierne er opstillet i regler, skal reglerne tillæres ligesom faglig stof. Koordinerende viden fordi viden om hvordan værdierne udleveres, er viden om, hvordan bestemt vidensindhold skal kombineres, således at medarbejderen udlever den enkelte værdi i organisationens ånd. Den relationsbaserede viden vil dog også kunne være brugbar, da medarbejderen dermed kan søge viden om udlevelsen af en værdi hos kolleger. Afhængighedsforholdet mellem viden om udlevelsen af værdierne kan både være gensidigt og aggregeret. Det gensidige forhold ses i, at en handling kan ses som en tekst, der påvirker diskursen, som igen påvirker organisationens sociale kontekst. Det vil sige, at en medarbejders handling påvirker hele organisationens diskurs og dermed dens måde at udleve værdierne på. Derfor er det også meget vigtigt, at en medarbejder ikke udlever en værdi 'forkert', da det dermed kan påvirke hele organisationen. Det aggregerede forhold ses i, at en værdi kan udleveres uden at skulle have

viden om andre ting. En medarbejder kan sagtens være 'troværdig', uden at vide noget om organisationens andre værdier.

Møller opdeler viden i strategisk og operationel viden. Den operationelle viden skaber brugsværdi her og nu, mens den strategiske viden giver brugsværdi på lang sigt [Møller 2002: 100ff.]. Derudover opstiller Møller fem kategorier af viden indenfor virksomheder, herunder viden om kunder, medarbejdere, produkter og processer, marked og interesser og sidst men ikke mindst, viden om værdigrundlaget [Møller 2002: 99].

Tavs og eksplicit viden

Polanyis (1966) deler viden op i tavs og eksplicit viden, hvilket er en opdeling, der ofte er brugt siden. Denne opdeling forudsætter dog, at viden allerede eksisterer i en eller anden form. Det vil sige, at det kun er eksisterende viden, der kan deles op i tavs og eksplicit viden. Ny viden er ikke opfundet endnu og kan derfor ikke inddeles i kategorier. Opdelingen kan bruges, når der fokuseres på den proces, der omdanner en form for viden til en anden [Holdt Christensen 2002: 47]. Hvilken form viden har, afhænger af hvilken type viden, der er tale om, hvor den eksisterer og hvorledes den kan styres og kontrolleres [Holdt Christensen 2002: 45].

Som før omtalt ser visse teoretikere viden som data, der kan sammensættes til information. Når informationen bliver fortolket og vurderet af en person, omdannes den til viden. Viden er derfor altid inden i en person. Det vil sige, at viden aldrig kan fastholdes ved hjælp af teknologi. Teknologien kan fastholde data og informationer, der i samspil med et individ bliver til viden [Møller 2002: 98]. Tavs viden er den viden, et individ har, men ikke kan ekspliciteres. Et kendt eksempel er ofte viden om, hvordan man kører på cykel. At holde balancen, mens man drejer pedalerne og styrer styret, er ofte en viden, der kan være svær at videregive. Tavs viden kan ikke oversættes til information eller data, da den er subjektiv og ikke direkte tilgængelig. Derfor deles denne form for viden bedst gennem personlig interaktion og eksempelvis observation [Holdt Christensen 2004: 105ff.]. Eksplicit

viden kan fastholdes i data og informationer, og er uafhængig af individer [Møller 200: 98]. Holdt Christensen mener, at integrering af tavs viden i en organisation kræver en opbygning af rutiner, således at den tavse viden bliver tavs for mange i stedet for kun for et individ [Holdt Christensen 2002: 63]. Denne problemstilling vil jeg diskutere i forhold til corporate branding senere i dette kapitel.

Roger Bohn (1994) deler viden op i forskellige faser af viden – fra den modne til den umodne målt efter kausalitetssammenhæng. I moden viden er der kausalitet mellem de forventede og de opnåede resultater. Er viden derimod umoden, er der ingen kausalitet. Moden viden kan automatiseres, da resultatet af denne viden ofte er kendt. Dermed er den modne viden let overskuelig og let integrerbar. Den umodne viden kræver derimod specialister, da resultatet af denne viden ikke kan forudsiges.

Formålet med at opdele viden og bevidstheden om hvilken form den består af, har stor betydning for, hvilken ledelsesstil der vælges i organisationen [Holdt Christensen 2002: 48]. Dette er et aspekt jeg vil berøre senere i kapitlet. I forhold til intranettet som medie i vidensdelingsprocessen kunne det forestilles, at det giver udfordringer, hvilket jeg kommer nærmere ind på i kapitel fire om intranettet.

Erkendelses- og erfaringsbaseret viden

Holdt Christensen arbejder med viden ud fra et epistemologisk perspektiv. Det vil sige med fokus på, hvad viden er, hvorvidt vi kan have viden og om viden opnås gennem erkendelse. [Holdt Christensen 2002: 31]. Ud fra dette deler han tilgangen til viden op i to overordnede kategorier:

- det erkendelsesbaserede perspektiv på viden
- det erfaringsbaserede perspektiv på viden

Forskellen bunder i det videnskabsteoretiske syn, og som det ses i nedenstående, hænger den erfaringsbaserede tilgang til viden sammen med

den socialkonstruktivistiske tilgang jeg har i dette speciale, og jeg lægger derfor mest vægt på denne tilgang i det følgende.

Erkendelsesbaseret viden

Den erkendelsesbaserede viden bygger på traditionel epistemologi, hvor individet får viden gennem erkendelse af en eksisterende universel sandhed [Holdt Christensen 2002: 31f.]. Viden er derfor teoretisk, eksplicit og henviser til kilden med 'den rigtige' viden [Holdt Christensen 2002: 54]. Erkendelsesbaseret viden er ofte knyttet til den viden, som deles gennem databaser eller i kommunikationen mellem medarbejderne [Holdt Christensen 2002: 68]. Kritikken i denne tilgang går på, at forholdet mellem det erkendende subjekt og det objekt der erkendes er passivt. Det vil sige, at hverken den erkendende eller det erkendede har indflydelse på hvilken sandhed, der findes frem til. Det erkendende individ vil altid finde frem til en eksisterende sandhed, der er uafhængig af konteksten [Holdt Christensen 2002: 38].

Erfaringsbaseret viden

Erfaringsbaseret viden opnås derimod gennem de erfaringer, et individ gør sig gennem interaktion med omgivelserne. Viden fremkommer derved gennem en proces hvor individets tanker og handlinger kombineres. Som Holdt Christensen udtrykker det; "*interaktionen mellem subjekt og objekt får betydning for den viden der anvendes og skabes.*" [Holdt Christensen 2002: 38]. Det vil sige, at individet har indflydelse på, hvad der er viden, da viden netop anvendes, defineres og manifesteres gennem de handlinger, individet gør [Holdt Christensen 2002: 31f.]. Dette syn på viden har ligheder med det socialkonstruktivistiske syn på viden.

Socialkonstruktivismen mener som tidligere nævnt, at der ikke findes en universel viden, men at viden er lokale sandheder. Hvad der er sandt for en virksomhed, kan altså være forkert i en anden virksomhed. Sandheden og dermed viden om verden afhænger af konteksten og individets interaktion dermed. Dette betyder dog ikke at der indenfor

socialkonstruktivismen slet ikke findes erkendelsesbaseret viden. Perspektivet på dette er, at et individ kan erkende en lokal sandhed inden for en bestemt social praksis og individet vil opfatte den erkendede lokale sandhed, som deres universelle sandhed og viden om verden.

Den erfaringsbaserede viden er ofte tavs viden og deles derfor bedst gennem 'best practice', hvor tavs viden kommer til udtryk gennem interaktion med omverden [Holdt Christensen 2002: 68]. Når 'best practice' udbredes foregår det mest optimalt indenfor praksisfællesskaber, fordi de har fælles sprog. "*Det er praksisfællesskaberne som sætter individerne i stand til at forstå information på samme måde og dermed dele viden*" [Holdt Christensen 2002: 68]. Et praksisfællesskab kan sidestilles med en diskurs eller social praksis i organisationen. Diskursen sørger for, at medlemmerne af organisationen har et fælles sprog, og fortolker viden inden for de samme rammer. Mange medlemmer af en organisation indgår i flere diskurser – eller praksisfællesskaber som Holdt Christensen betegner dem. For eksempel befinder en medarbejder i en stor organisation sig i afdelingens diskursfællesskab, stabens diskurs og organisationens diskurs. Desuden indgår medarbejderen også udenfor virksomheden i diskursfællesskaber. Holdt Christensen citerer i den forbindelse Brown & Duguid

"If people are engaged in different practices, if they are learning to be different kinds of people, then they will respond to the information in different ways. Practice shapes assimilation."

[Brown & Duguid (2000) i Holdt Christensen 2002: 68].

At en medarbejder indgår i flere forskellige diskurser kan derfor både være til fordel og ulempe i forbindelse med intern corporate branding. En fordel fordi en medarbejder, som i ovenstående eksempel ligger under for flere forskellige diskurser i organisationen, der er indlejret i hinanden. Dermed kan diskurserne både konstituere og blive konstitueret og derved forstærke hinanden. En medarbejder bliver derfor påvirket fra flere sider til samme fortolkningsramme og der er større sandsynlighed for, at medarbejderen fortolker en værdi som intenderet. Ulempen i forbindelse

med corporate branding ligger i, at en medarbejder også påvirkes af diskurser udenfor organisationen og derfor tager tolkningsrammer med sig fra andre diskurser. Tolkningsrammer der måske er i strid med den måde organisationen forventer værdierne bliver tolket på.

Viden er en blanding af forskellige typer og former

Erkendelsesbaseret viden betegnes ofte som teoretisk viden, da der kan sættes kilde på viden, hvorimod erfaringsbaseret viden ofte er praktisk viden, da denne viden bygger på de erfaringer et individ har gjort sig gennem handlinger. I forhold til tavs/eksplicit viden og erkendelses-/erfaringsbaseret viden, skal det siges, at viden ikke er isoleret i den ene eller anden art, men er samspil mellem forskellige former for viden. [Holdt Christensen 2002: 46f.]. Viden kan også ændre sig fra erfaringsbaseret til erkendelsesbaseret viden. Når viden udvikles i en organisation, kan viden for den person, der udvikler den, være erfaringsbaseret, da denne har opnået viden gennem interaktion med omverden. Viser denne viden sig at være relevant for flere i organisationen, kan denne viden udbredes ved hjælp af eksempelvis regler. Derfor vil en medarbejder, der efterlever denne regel se denne viden som erkendelsesbaseret. En bestemt viden kan altså være erfaringsbaseret for en person og erkendelsesbaseret for en anden.

Hvor findes viden

Et vigtigt aspekt i vidensdeling er, at vide hvem, der har hvilken viden i organisationen [Holdt Christensen 2004: 30]. Således at organisationen ved, hvor de skal lede efter en bestemt viden. Jo større virksomheden er, jo større mulighed er der for, at en bestemt slags viden findes blandt medarbejderne. Men i og med der er flere steder at lede, bliver det også sværere at afdække om en bestemt slags viden overhovedet eksisterer i organisationen og i så tilfælde, hvor den kan findes [Holdt Christensen 2004: 82].

Holdt Christensen opstiller denne model for hvor vidensmedarbejderne kan få en bestemt viden fra. [Holdt Christensen 2004: 84]¹⁸

| Type af viden | Skrift | Tale | Handling |
|--------------------------|---|---|------------------------|
| Den faglige viden | Fagtidsskrifter Håndbøger Brugervejledninger Internettet | Uddannelse Kolleger Tidligere kolleger | Uddannelse Praksis |
| Den koordinerende viden | Forretningsgange Proceduremapper | Personalemøder Kolleger Proceduremapper | Oplæring |
| Den objektbaserede viden | Journaler Logbøger | Morgenmøder Dialog Kolleger | Observation Praksis |

[Figur 3.2]

Desuden tilføjer Kalling & Styhre at kompliceret viden formidles bedst gennem skriftsproget [Kalling & Styhre 2003: 64]. Derfor skal det naturligvis overvejes, hvordan værdier formidles internt i organisationen. Det skal afgøres, hvilken type viden de interne værdier og deres udlevelse er, og derefter overvejes, hvordan denne viden på bedst mulig måde kommunikerer internt. Formidlingen afhænger også af, hvilken strategi ledelsen vælger at gennemføre intern corporate branding med – topstyring eller med medarbejdernes medbestemmelse. Mere om denne diskussion senere i kapitlet.

Holdt Christensen opstiller følgende model for, hvor skabelse og integrering af viden finder sted i organisationen [Holdt Christensen 2002: 77].

¹⁸ Den relationsbaserede viden er ikke repræsenteret i denne model, da denne viden netop er viden om, hvor en bestemt viden findes. Den relationsbaserede viden er altså den viden som modellen fremsætter.

| | | |
|-----------------------------|--|--|
| Skabelse af viden | Adgang Relationer Tillid | Afprøvning Variation Nysgerrighed |
| Integrering af viden | Afhentning Databaser Regler | Anvendelse Interaktion Handling |
| | Erkendelsesbaseret viden | Erfaringsbaseret viden |

[Figur 3.3]

I forhold til vidensdeling i forbindelse med corporate branding kan det siges, at en medarbejder kan bruge alle tilgange til viden. Alt efter hvordan organisationen griber corporate branding an – om det er ledelsen eller medarbejderne selv, der udvikler regler for hvordan værdierne leves - er der forskellige steder at hente viden. Er processen eksempelvis topstyret med udstiktede regler og direktiver for hvordan medarbejderne skal leve værdierne, er det den erkendelsesbaserede viden, der er den mest gennemgående. Det er fordi medarbejderne skal afhente eksisterende viden til integrering i virksomheden i databaser og regler, og få adgang til ny viden hos kilder denne har tillid til.

Får medarbejderne selv lov til at udvikle handlinger, der ifølge dem selv opfylder værdierne på bedst mulig måde, er der mere tale om erfaringsbaseret viden, hvor medarbejderne afprøver nye muligheder og skaber erfaring gennem interaktion og handlinger. Disse to tilgange kan naturligvis også kombineres, således at ledelsen udstikker overordnede regler for udlevelse af værdier og medarbejderne derefter udvikler den eksisterende viden gennem ny viden erfaret gennem handling og interaktion.

Hvordan

”Teknologi, kultur, ledelsesopbakning og måling af effekten af vidensdeling er (...) vigtige fundament for at dele viden” [O’Dell & Grayson (1998) i Holdt Christensen 2002:

89]. Flere aspekter har altså indflydelse på vidensdeling, og vidensdeling er derfor ikke lige til, hvis virksomheden ikke er vant til at tænke i de baner. Viden i organisationen kan deles på flere forskellige måder, når den er lokaliseret og kan derfor også betegnes på forskellig måde. Holdt Christensen opstiller 4 måder at vidensdele på, hvor alle fire former for vidensdeling både kan være erfaringsbaseret og erkendelsesbaseret [Holdt Christensen 2002: 67]

| | |
|-----------------------------|--|
| Deling af viden | Viden eksisterer et eller andet sted i form af 'best practice'. |
| Forvandling af viden | Viden eksisterer et eller andet sted i form af enten tavs eller eksplicit viden. |
| Læring | Viden opnås på baggrund af erfaring og refleksion over denne erfaring. |
| Eksperimenter | Viden eksisterer endnu ikke, men opstår når der ved handlingen opnås overensstemmelse mellem forventede og opnåede resultater. |

[Figur 3.4]

Viden kan forvandles fra en type til en anden. Når en medarbejder for eksempel møder en ny regel opstillet af ledelsen, er det eksplicit viden, der for medarbejderen også er eksplicit. Men efterhånden som medarbejderen lærer reglen at kende, kan denne eksplicite viden blive til tavs viden for medarbejderen, der ikke mere tænker over, hvorfor han handler som han gør, men bare gør det. Nedenstående model viser betegnelserne for ændring af videnstype [Holdt Christensen 2002: 72].

| | | |
|----------------------------|-----------------------|----------------------------|
| Fra tavs viden | Socialisering | Eksternalisering |
| Fra eksplicit viden | Internalisering | Kombination |
| | Til tavs viden | Til eksplicit viden |

[Figur 3.5]

Hvis viden både er eksplicit hos afsender og modtager kaldes det kombination, når viden deles mellem afsender og modtager. Eksplicit viden bliver til tavs viden, hvis der er tale om en internalisering af viden hos modtageren og denne viden opnås ofte gennem 'learning by doing'-

princippet. Socialisering af viden foregår, når viden slet ikke ekspliciteres i vidensdelingsprocessen mellem afsender og modtager men forbliver tavs. Holdt Christensen henviser til Nonaka & Konno (1998), der arbejder meget med denne form for viden

“Socialisering af tavs viden bliver gennem fælles erfaringer til en fælles tavs viden, som eksisterer i en både teknisk og kognitiv dimension og denne socialisering af tavs viden forudsætter fysisk nærhed”

[Holdt Christensen 2002: 73]

Som sagt skal deling af tavs viden forgå ved personlig interaktion, og når tavs viden skal ekspliciteres, bruges dialogen ofte som værktøj til at finde den tavse viden frem. Denne proces kan være svær, da tavs viden er en persons ubevidste viden og derfor ikke direkte kan erkendes [Holdt Christensen 2002: 72ff.].

Organisering

I vidensdelingsprocessen er det vigtigt, at ledelsen skaber rammer, der giver tid og mulighed for forvandling af kommunikation. Hvis viden løbende udvikles og integreres i organisationen, skal medarbejderen være selvstændig og indstillet på at arbejde under variation frem for rutiner. [Holdt Christensen 2002: 74]. At skabe adgang til viden kræver vilje og muligheder. Desuden kræves der metoder til at håndtere strukturelle udfordringer i organisationen og til at håndtere de forhindringer, deling af den tavse viden skaber [Holdt Christensen 2004: 110].

Dette er en udfordring for intranettet som vidensdelingsmedie, da tavs viden som sagt er svær at fastholde. Dette vil jeg diskutere i næste kapitel om intranettet.

Barrierer for vidensdeling i organisationen

Barrierer i vidensstyring handler oftest om virksomhedens kultur og værdier [Møller 2002: 100]. Holdt Christensen opstiller flere forskellige slags barrierer i forhold til vidensdeling i en organisation. Barrieren kan for det første ligge i konteksten hvori vidensdelingen foregår. Organisationens struktur kan vise sig at være en modspiller i forhold til deling af viden mellem relevante medarbejdere.

”Når vidensvirksomhedens organisering skal tage hensyn til både virksomhedens mål og den enkelte vidensarbejder, kræves der en anden form for organisering og ledelse end i traditionelle, hierarkiske organiserede industrivirksomheder.”

[Holdt Christensen 2002: 59].

En traditionel virksomhed kan derfor heller ikke over nat blive en vidensvirksomhed. Vidensvirksomheden styres og organiseres på en helt anden måde end en traditionel virksomhed. Når Holdt Christensen opstiller de forskellige karakteristika for de to slags virksomheder – traditionel vs. vidensvirksomhed, bliver det tydeligt, hvilke parametre der er forskellige i de to virksomhedstyper [Holdt Christensen 2002: 17]

| Den traditionelle virksomhed | Vidensvirksomheden |
|------------------------------|-------------------------------|
| Centraliseret ledelse | Selvledelse |
| Ekstern opdragsgiver | Opdragsgiver til eget arbejde |
| Rutiner | Udfordringer |
| Modstand mod forandring | Forandring |
| Kontrol | Selvkontrol |
| Hierarki | Praksisfællesskab |
| Lukket for omverden | Åben for omverden |

[Figur 3.6]

Der er stor forskel på organisering, ledelse og medarbejdertyper i en traditionel virksomhed kontra en vidensvirksomhed. Vigtigst i forhold til intern corporate branding er evnen til forandring i vidensvirksomheden. Denne evne er essentiel for at kunne indføre værdier i en organisation, da medarbejderne skal kunne omstille sig til nye handlemåder, der stemmer overens med værdisættet i organisationen. Desuden er ideen om organisationen som praksisfællesskab også vigtig, da denne som før nævnt netop skaber en fælles fortolkningsramme, der kan medvirke til at styre medarbejdernes fortolkning af værdierne i den ønskede retning. Selvkontrol kan i visse tilfælde også være et vigtigt aspekt i forhold til corporate branding, da medarbejderne – naturligvis alt efter lederstilen – måske selv skal kontrollere, om de lever værdierne som intenderet og i overensstemmelse med organisationens profil.

En anden barriere kan ligge hos dem, der deler viden. Afsenderen af viden mener måske ikke, at han får noget ud af, at bruge tid og energi på at dele sin viden og er derfor ikke motiveret til det. På den anden side kan modtageren af viden måske være af den holdning, at hans eksisterende viden er tilstrækkelig og bedre end den nye viden.

Den tredje barriere kan ligge i hvilken type viden, der er tale om. Som før nævnt er tavs viden oftest svær at dele og eksplicite, og kræver derfor mere af afsender og modtager, for at denne viden kan blive brugbar. Tavs viden knytter sig tit til bestemte diskurser i organisationen. Det kunne være at en medarbejdergruppe ved noget, andre medarbejdergrupper ikke ved, fordi de ikke taler og handler indenfor samme diskurs. Medarbejdergruppen ved måske ikke, at de har en bestemt viden, der kunne være relevant for andre medarbejdergrupper. Og de medarbejdergrupper den aktuelle viden er relevant for, ved måske ikke, at den pågældende viden findes, og søger den derfor ikke [Holdt Christensen 2004: 30ff].

Som det ses opsummeret i nedenstående model er medarbejderens rolle i virksomheden vigtig i forhold til vidensdeling, da det i høj grad er

Vidensdeling er ofte ustruktureret og tilfældig i organisationer. Ulempen ved dette er, at vidensdeling i de fleste tilfælde først involveres, når der er begået fejl i en organisation. Fordelen er til gengæld, at der skabes et engagement hos medarbejderne, når de mærker, at de selv styrer vidensflowet. Styringen af vidensdeling skal derfor være en balance, hvor ledelsen griber ind og kontrollerer visse dele af processen og lader andre dele være selvkørende [Holdt Christensen 2004: 14]. Problemerne ved vidensdeling kan normalt være, at ingen ved, at organisationen har viden om et bestemt emne, ingen ved, hvordan de skal få adgang til en bestemt viden, eller der er ikke tid til at søge efter viden og medarbejderne finder det nemmere selv at skabe den nødvendige viden [Holdt Christensen 2004: 74]. Det er derfor ledelsens ansvar at skabe de rigtige forhold og rammer for vidensdeling, der er tilpasset den enkelte organisation og dens behov. Ledelsen skal dermed understøtte vidensdeling og afsætte ressourcer til det [Holdt Christensen 2002: 69].

Holdt Christensen definerer vidensledelse på følgende måde *"vidensledelse er et spørgsmål om hvilke objekter der ønskes håndteret og hvordan disse objekter håndteres for at integrere, skabe og fastholde viden."* [Holdt Christensen 2002: 108].

Møller diskuterer vidensdeling kontra vidensstyring,

"selv om viden ikke kan styres på samme måde som fx informations- og arbejdsprocesser, så er det i høj grad styringen, der er formålet. Nemlig at understøtte forretningsstrategiske mål via indsamling, deling og udnyttelse af viden. Vidensstyring handler især om at definere mål og rammer og stille værktøjer til rådighed og kun i lille omfang om detailstyring."

[Møller 2002: 97]

og han definerer vidensstyring som knowledge management, nemlig *"indsamling, deling og forretningsmæssig udnyttelse af viden"* [Møller 2002: 97]. Hvad der er vigtigt er, at vidensdeling er individuel for hver organisation. Der er ikke

én slags viden, der passer alle og dermed heller ikke én form for vidensledelse eller -styring, der universelt passer alle organisationer [Møller 2002: 101]. Organisationens medarbejdere, processer, netværk, kunder og brugere har i høj grad indflydelse på hvilken form for vidensledelse, den enkelte virksomhed kan anvende [Holdt Christensen 2002: 107].

Når ledelsesstilen afgøres, er det vigtigt, at organisationen i det hele taget er opmærksom på, hvad den ved – og hvad den ikke ved. Det vil sige, at ledelsen skal have metaviden om viden. Holdt Christensen opstiller nedenstående oversigt over viden og metaviden. I de to tilfælde, hvor organisationen har en metaviden, er den meget bedre stillet i forhold til at skulle indføre en vidensdelingsstrategi, da det i de to tilfælde er klart for ledelsen, hvilken slags viden organisationen besidder og ikke besidder. Hvis organisationen for eksempel ikke ved, at den mangler viden om et bestemt emne, kan den ikke søge den. Og ligeledes kan organisationen ikke anvende sin viden optimalt, hvis der ikke er bevidsthed omkring hvilken viden organisationen har [Holdt Christensen 2002: 105f.]

| | | |
|--------------------|---|--|
| Viden | 1. Organisationens har ikke viden om den viden den har | 2. Organisationens har viden om den viden den har |
| Ingen viden | 3. Organisationens har ikke viden om den viden den ikke har | 4. Organisationens har viden om den viden den ikke har |
| | Ingen metaviden | Metaviden |

[Figur 3.8]

Holdt Christensen opstiller fire forskellige former for vidensledelse [Holdt Christensen 2002: 22]

| | | | |
|--------------------------------|-----------|------------------------------------|----------------------------------|
| Ledelsen koordinerende | er | Metoder Rammer for løsning | Fællesskab Sociale muligheder |
| Ledelsen kontrollerende | er | Regler Efterlevelse | Kultur Normativ kontrol |
| | | Viden håndteres teknologisk | Viden håndteres socialt |

[Figur 3.9]

Som det ses, afhænger ledelsesstilen også af, om der bruges teknologi til vidensdeling og om ledelsen er kontrollerende eller koordinerende. Det er således tydeligt at ledelsesstilen skal tilrettes, hvis intranettet eksempelvis bruges som foretrukken vidensdelingsmedie. I næste kapitel der omhandler intranettet til brug i vidensdeling, tager jeg denne diskussion op igen.

Vidensledelse kan både være et værktøj til at løse problemer og skabe en arbejdskultur, hvor det falder organisationen naturligt at dele viden. Vidensledelse har derfor stor sammenhæng med organisationskultur og hvordan medarbejderne er vant til at håndtere viden [Holdt Christensen 2002: 21f.].

Fokus i vidensledelse

Fokus i vidensledelse ligger på integrering, skabelse, fastholdelse og tiltrækning af viden [Holdt Christensen 2002: 85].

Integrering af viden der kan bruges af virksomheden nu og i fremtiden, foregår ved, at viden kvalificeres til at være en viden, organisationen skal/vil bruge, hvor det derefter identificeres, hvilke personer og i hvilke processer denne viden befinder sig [Holdt Christensen 2002: 86f.]. Ledelsen skal også overvåge brugen af viden og kontrollere, at det er den rigtige viden, der bruges. Integrering kan ske enten ved hjælp af regler, der sikrer at medarbejderne handler på en bestemt måde, selvom de ikke har viden om, at denne handling er fortrukket. Dette er ofte moden viden. Det vil sige eksplicit viden, hvis resultat formodentlig er kendt. En anden måde at integrere viden i virksomheden er ved sekvensering, hvilket betyder at medarbejderne, der udfører en bestemt handling, er isolerede i tid og sted – som for eksempel samlebåndsarbejde. Tredje og sidste måde at integrere viden er ved at påvirke medarbejdernes adfærdsmønster ved at indarbejde rutiner der gør, at medarbejderne opnår tavs viden om emnet og automatisk

handler på en bestemt måde, der stemmer overens med ledelsens forventning [Grant (1996) i Holdt Christensen 2002: 64f.]

I forhold til intern corporate branding kan det siges, at hvis medarbejderne for eksempel selv udvikler en måde at handle på, de mener, er i overensstemmelse med værdierne, skal ledelsen sørge for, at handlingen er i overensstemmelse med værdierne sådan som ledelsen mener værdierne skal opfattes. Det kan gøres ved eksempelvis direkte overvågning eller selvovervågning – også kaldet empowerment [Holdt Christensen 2002: 97]. Det vil sige når medarbejderen skaber ny viden, skal medarbejderen gennem selvledelse sørge for, at denne nye viden stemmer overens med den intenderede måde at leve værdierne på. I forhold til dette skal det siges, at Holdt Christensen mener, at medarbejderne har en stor rolle i forhold til at udvikle, identificere og kvalificere den viden, der kan bruges, og at selvledelse i vidensdelingsprocessen i høj grad er vigtig. Desuden er det

”afgørende at den formelle ledelse accepterer denne decentralisering af ledelsesopgaverne og således skaber rum for at kvalificering og anvendelse af viden foregår hos de vidensarbejdere som har den nødvendige viden til at gennemføre disse processer.”

[Holdt Christensen 2002: 98]

Skabelse af ny viden er en tidskrævende proces og det er derfor vigtigt at ledelsen sikrer *”at den viden der ønskes skabt ikke eksisterer og er tilgængelig i eller uden for virksomheden.”* [Holdt Christensen 2002: 92]. Desuden skal medarbejderne motiveres til at søge ny viden, og belønnes økonomisk eller socialt for deres indsats [Holdt Christensen 2002: 89]. Modstand mod forandring hos medarbejderne, manglende tid, og manglende nysgerrighed eller fokus på problemer kan bevirke, at medarbejderne ikke kan eller vil skabe den nye viden, der måske er behov for [Holdt Christensen 2002: 91]. I forhold til en corporate branding-proces er det altså vigtigt, at ledelsen afsætter tid til arbejdet med værdierne, hvis de forventer en fuld integrering af værdierne i medarbejdernes handlinger i hverdagen.

Fastholdelse og tiltrækning af viden er også en vigtig opgave for ledelsen i vidensledelse. Ledelsen skal fastholde den viden, der ligger i organisationen. Fratræder en medarbejder, er det ledelsens opgave, at den viden medarbejderen har, er tilgængelig andre steder i organisationen, således at der ikke går viden tabt. Besidder en medarbejder eksempelvis tavs viden, der er essentiel for organisationen, er det ledelsens opgave at overføre denne viden til eksempelvis eksplicit viden, eller forsøge at fastholde medarbejderen. Hvis en medarbejder har vigtig viden, der ikke kan overføres til virksomheden, må ledelsen ved hjælp af fastholdelsesstrategier, sørge for at medarbejderen bliver i organisationen. Det kan enten gøres ved at påvirke medarbejderens syn på jobbet, ændre løn eller ændre organiseringen omkring medarbejderen [Holdt Christensen 2002: 95ff.]. Desuden skal ledelsen sørge for at tiltrække de rigtige medarbejdere med lige netop den viden, organisationen har brug for. Det vigtigste er, at fastholde al den viden virksomheden har brug for [Holdt Christensen 2002: 92].

Corporate branding og vidensdeling

I følgende afsnit vil jeg besvare problemformuleringens spørgsmål et, der hedder *"Hvordan kan vidensdeling anvendes i forbindelse med intern corporate branding?"*.

I corporate branding handler det først og fremmest om at påvirke medarbejdernes handlinger, så de stemmer overens med værdierne i organisationen. I vidensdeling betragtes viden netop i sammenhæng med handling, hvor det derfor er muligt at påvirke handlinger gennem viden [Holdt Christensen 2002: 29]. Handlingerne påvirkes gennem den fælles forståelsesramme vidensdeling skaber, således at organisationens værdier fortolkes indenfor samme ramme og dermed er der større sandsynlighed for, at værdierne leves som intenderet af ledelsen. Ledelsen kan påvirke organisationens diskurser gennem sproget og dermed påvirke medarbejdernes identitet.

For at medarbejderne kan handle på den ønskede måde i forhold til corporate branding, er det vigtigt for det første at udbrede kendskabet til organisationens værdier hos medarbejderne. Dernæst skal organisationen leve op til denne eksterne profil, ved at medarbejdernes identitet stemmer overens med profilen. Dette skaber den eksterne konsistente kommunikation og kan dermed skabe troværdighed omkring organisationen, da der er overensstemmelse mellem sprog og handling. Det handler altså om, at få medarbejderne til at leve efter organisationens værdier. Medarbejdernes identitet skal påvirkes, så den stemmer overens med virksomhedens værdier. Dermed har medarbejderne internaliseret og socialiseret værdierne og lever dem på et 'ubevidst' plan.

Identiteten påvirkes gennem den interne kommunikation i organisationen og ledelsen skal derfor styre den interne kommunikation i den ønskede retning. Har virksomheden for eksempel en værdi, der hedder 'troværdig', kan ledelsen søge at skabe en troværdig kultur. De kan selv være troværdige i deres kommunikation og metakommunikere omkring det, så det manifesteres overfor medarbejderne. I arbejdsprocesser kan de opfordre til at medarbejderne er troværdige. Men værdien 'troværdig' kan opfattes på forskellige måde, alt efter hvilken forståelsesverden medarbejderen tolker ud fra. Derfor er det også vigtigt at virksomheden definerer deres forståelse af 'troværdig'. Er det for eksempel at være ærlig og åben i kommunikationen, eller er det i orden at skjule informationer og stadig være 'troværdig'.

Værdierne skal først og fremmest skinne igennem hver gang en medarbejder er i ekstern kontakt med omverden, således at imaget påvirkes i en intenderet retning. Men den interne levelse af værdierne kan grundet to aspekter også siges at være vigtig. Medarbejderne påvirker for det første diskursen gennem sproget og skaber/forstærker en stærk diskurs, hvorved det er nemmere for medarbejderne at leve værdierne. Og det er her vidensdeling kommer på banen. Vidensdeling kan altså bruges til at skabe og forstærke den ønskede diskurs, der påvirker medarbejderne til at agere på en bestemt måde, der stemmer overens med værdierne og dermed skaber konsistens i kommunikationen.

Da diskursen påvirkes gennem sproget, er det også vigtigt med vidensledelse. Ledelsen kan evt. udarbejde et videnskort, der klarlægger hvilken viden der findes, hvor i organisationen og også gøre det kendt mellem medarbejderne. Når ledelsen tager denne relationsbaserede tilgang til viden, kan de sørge for at det er den rigtige slags viden, der påvirker diskursen og dermed også påvirker medarbejdernes identitet og handling.

Som jeg kort berørte i afsnittet om erkendelses- og erfaringsbaseret viden, er det individuelt, om en bestemt viden er erkendelses- eller erfaringsbaseret. Viden om levelsen af værdierne i organisationen kan derfor være erkendelsesbaseret for en medarbejder og erfaringsbaseret for en anden. Om viden om værdierne er erfarings- eller erkendelsesbaseret afhænger, som før diskuteret, også af ledelsesstilen. Indføres værdierne gennem regler, er denne viden overvejende erkendelsesbaseret, da medarbejderne derved i reglerne søger sandheden om, hvordan værdierne skal leves. Det kan også tænkes, at medarbejderne får frie hænder til at udforske, hvordan de mener, værdierne skal leves, og derfor selv danner erfaringsbaseret viden om, hvordan værdierne skal leves.

Dette påvirker også hvilken slags medarbejder, der er ideel i vidensdelingsprocessen. De to tilgange kræver to forskellige slags medarbejdere, der arbejder på hver deres måde. I den erfaringsbaserede viden kan megen viden udvikles af den enkelte medarbejder, hvilket kræver en medarbejder, der er villig til at tage risikoer og er nysgerrig efter at skabe ny viden. Bygger vidensdelingen hovedsagelig på erkendelsesbaseret viden, skal medarbejderen være parat til at arbejde ud fra beskrevne arbejdsprocesser, der viser hvordan værdierne skal udledes i de enkelte tilfælde.

Denne diskussion fører videre til diskussionen om tavs og eksplicit viden. Viden om hvordan værdierne leves, består både af eksplicit og tavs viden. Om der er mest eksplicit eller tavs viden, afhænger for det første af, hvordan ledelsen vil gennemføre corporate branding. Er det en topstyret proces, hvor værdierne integreres i organisationen, må der være mest

eksplicit viden. Det vil sige nedskreven viden, der beskriver hvordan værdierne skal udledes. Desuden afhænger forholdet af, hvordan værdierne repræsenterer den eksisterende kultur i organisationen. Er der stor forskel mellem de ønskede værdier og de nuværende værdier, kan det tage længere tid at integrere værdierne i kulturen, og viden om værdierne er eksplicit i længere tid. For det tredje afhænger forholdet mellem tavs og eksplicit viden af, hvor organisationen er i corporate branding-processen. Er værdierne for eksempel godt indlejret i organisationen, kan den nedskrevne viden være blevet til tavs viden hos medarbejderne.

Idealet må være at gøre viden om værdierne tavs, således at medarbejderne efterlever værdierne i hverdagen, uden at skulle bruge megen energi på at overveje, hvordan de bedst muligt lever værdierne.

Hvordan værdierne leves kan der ikke helt ned i mindste detalje udarbejdes regler for. Derfor må noget viden baseres på erfaringsbaseret viden. Ledelsens rolle er, at sørge for, at denne erfaringsbaserede viden stemmer overens med den intenderede fortolkning af værdierne. Hvis det ikke er tilfældet, kan denne 'forkerte' viden spredes i organisationen og påvirke diskursen i en uintenderet retning.

Afslutning

Hermed har jeg besvaret problemformuleringens første spørgsmål. I næste kapitel teoretiserer jeg intranettet og diskuterer mediet i forhold til vidensdeling. Ovenstående diskussion videreføres og udbygges derfor i næste kapitel, og uddybes og afsluttes i kapitel fem.

Intranettet

I følgende kapitel teoretiserer jeg intranettet som det interne kommunikationsmedie i forbindelse med den interne kommunikation i en organisation.

Formålet med kapitlet er at analysere mediet i et kommunikativt perspektiv, for dermed at kunne beskrive mediets brug i forbindelse med vidensdeling af værdier i en intern corporate branding-proces.

I kraft af at være en informationsteknologi lægger intranettet op til både tekniske og kommunikative diskussioner, men jeg fokuserer i dette speciale på intranettets kommunikative forhold. Afgrænsningen skal dels ses i lyset af, at udfordringen for virksomheder har flyttet sig fra før at være den tekniske del af et intranet, til nu mere at skulle *"hjælpe den rette bruger til at finde og bearbejde det rette indhold."* [Møller 2002: 24] og dels, at dette speciale skrives i kommunikation og derfor naturligt beskæftiger sig med de kommunikative perspektiver på mediet. Det vil sige, at jeg arbejder med den kontekst mediet fungerer i. Desuden vil jeg ikke komme ind på praktiske aspekter i forhold til intranettet, som for eksempel måden at formulere sig på, men hovedsageligt berøre de strategiske overvejelser, en virksomhed kan have i forbindelse deres intranet.

I starten af kapitlet diskuterer jeg formålet med intranettet og ser på forskellige skoler indenfor vidensdeling og intranettet. Dernæst definerer jeg intranetmediet og diskuterer, hvordan intranettet potentielt kan have indflydelse på organisationens kommunikation og vidensdeling. I det efterfølgende kapitel fem, vil jeg diskutere de tre aspekter corporate branding, vidensdeling og intranettet i forhold til hinanden, og lægger derfor i slutningen af dette kapitel op til denne diskussion.

Fokus på intranet

Jeg har valgt at inddrage intranettet som internt medie i dette speciale, da det som det sås i forrige kapitel, er vigtigt at overveje hvordan værdierne kommunikerer i forbindelse med intern corporate branding. Som jeg beskrev i kapitel to om corporate branding, er den interne kommunikation i organisationen essentiel for at skabe den altafgørende konsistens mellem den interne og eksterne kommunikation. Den interne kommunikation af værdier, styringen og udlevelsen af dem, er i den forbindelse et vigtigt aspekt i forhold til skabelsen af konsistensen i kommunikationen. En god intern kommunikation hvor værdierne udbredes, og en styring af viden omkring værdierne og udlevelsen af dem, kan være afgørende for, om en organisations corporate branding strategi lykkes.

I mit arbejde på 9. semester fandt jeg som før nævnt, at det i forbindelse med en intern corporate branding-proces er en kombination af massekommunikation og interpersonel kommunikation, der er den mest optimale måde at udbrede værdierne i organisationen, og få medarbejderne til at internalisere dem, således at de ubevidst handler efter værdierne. Massekommunikation kan specielt bruges til at informere internt om værdierne og den interpersonelle kommunikation er mere optimal i forhold til medarbejdernes internalisering af værdierne [Jensen 2003]. Intranettet er i den forbindelse et spændende medie, da det både kan fungere som et interpersonelt og massekommunikativt medie.

Intranettet er et forholdsvist nyt medie i organisationens interne kommunikation og har som alle andre medier sine fordele og ulemper, men der fremstår nye muligheder af hidtil uset karakter, såsom at mediet netop kan være massekommunikativt og samtidig interpersonelt. Jeg vil dog gøre det klart fra starten, at jeg er enig med Møller i, at intranettet ikke kan stå alene i en vidensdelingsproces. Mediet kan ikke erstatte alle kommunikationskanaler i virksomheden og skal derfor kombineres med traditionelle medier og kommunikationsformer, for at opnå den optimale interne kommunikation [Møller 2002: 92]. Teknologien skal desuden ses som

en komplimentering til den sociale kommunikation i virksomheden og ikke som en erstatning [Chin 2005(2)].

Et andet argument for at arbejde med intranettet i dette speciale er, at mediet indenfor de seneste år er diskuteret som et værktøj til vidensdeling i en organisation [Frandsen 2004].

Desuden udtaler Jensen, at *"Internet er således først og fremmest en kommunikationsteknologi, et medie, og dermed et centralt anliggende for kommunikations- og medieforskningen."* [Jensen 1999: 8]. Intranettet bygger på samme grundlæggende teknologi som internettet og forskellen på internet og intranet er primært, at intranettet er indenfor en firewall og dermed har en afgrænset brugergruppe. Intranettet er som internettet en kommunikationsteknologi, der som alle andre medier kan diskuteres i forbindelse med kommunikation og medier, hvilket også er et af mine argumenter for at inddrage en diskussion af intranettet i dette speciale.

Formål med organisationens intranet

"Facilitating training, enabling multidirectional internal communication, reducing costs, providing easy access to information, automation of routine tasks and knowledge management are listed as some of the things a well planned and thought out intranet can do."

[Murgolo-Poore & Pitt 2001: 238]

Fra midten af 90'erne omtales intranettet mere og mere i forbindelse med organisationens interne kommunikation. Intranettets udbredelse skyldes, at det bliver sværere at mødes ansigt til ansigt, da virksomheder bliver globaliserede og er geografisk spredte. Ansigt til ansigt kommunikation er ofte antaget at være den mest effektive form for kommunikation, men kommunikationsformen er efterhånden svær at udføre i store virksomheder, når virksomheden er spredt rent geografisk [Murgolo-Poore & Pitt 2001: 234f.]. Disse udfordringer kan med intranettets

muligheder løses på en anden måde end med de traditionelle medier, og mediet har skabt mulighed for store ændringer i den interne virksomhedskommunikation [Murgolo-Poore & Pitt 2001: 232].

Formålet med et intranet i en organisation er ifølge Sarmoff og Wimmer

”to drive organizational efficiency and productivity, support the sharing of best practices, lead to more-informed decisions, and in some cases, serve as the primary channel for internal communications.”

[Sarmoff & Wimmer 2003]

Intranettet kan have positiv indflydelse på effekt og produktivitet. [Sarmoff & Wimmer 2003], men nytteværdien for den enkelte virksomhed afhænger af øjnene, der ser [Falster 2004: 10] og skal derfor afvejes af den enkelte virksomhed i forhold til dens kultur og organisation.

Generelt ridser Falster dog følgende fem anvendelsesformer for intranettet op: publicering, transaktion, interaktion, søgning og registrering [Damsgaard & Scheeper (2001) i Falster 2004: 10]. Men intranettets størrelse, hvordan det skal styres og hvad det bruges til, er meget forskelligt, alt efter hvilke behov virksomheden har [Sarmoff & Wimmer 2003]. Sarmoff & Wimmer siger dog overordnet, at en investering i et intranet er *”a strategic investment made by an organization to capture and disseminate intellectual capital and, in the process, remain competitive.”* [Sarmoff & Wimmer 2003].

Vidensdelingstrategier

Earl har udarbejdet forskellige skoler for vidensdeling på intranettet [Earl 2001: 216]. Jeg vil her gennemgå de forskellige skoler, for at klarlægge, at valget af vidensdelingstrategien via intranettet er afgørende for virksomhedens succes med vidensdeling på intranettet.

Earl har udarbejdet en beskrivelse af syv forskellige måder at anvende intranettet på i forbindelse med vidensdeling i organisationen. Skolerne giver et billede af de til tider meget forskellige måder at indføre vidensdeling og anvende intranettet på. De belyser også hvor vigtigt det er, at overveje strategien i forhold til virksomhedens kultur. Skolerne er ideelle billeder på strategier, hvorved der er ikke er én strategi, der generelt er bedre end de andre. Den ene strategi udelukker heller ikke den anden, så der kan meget vel forekomme vidensdelingstrategier, der er en blanding af forskellige skoler. Desuden påpeger Earl, at der kan være skoler, der ikke er repræsenteret i hans beskrivelser [Earl 2001: 216].

De første tre skoler har en teknokratisk tilgang til vidensdeling på intranettet, hvilket betyder, at de ser informationsteknologien, som den primære løsning på vidensdeling. Den fjerde skole er økonomisk baseret, hvilket vil sige, at den fokuserer på det økonomiske aspekt og bundet i en kommerciel tankegang. De tre sidste skoler er behavioristiske og fokuserer derfor på, hvordan handlinger påvirkes [Earl 2001: 218].

Systemskolen – et teknokratisk perspektiv

Denne skole har eksisteret længst og ideen er at skabe adgang til den specialiserede viden ved at opfange den i vidensbaser. Medarbejderne skal dermed kodificere deres egen erfaring og ekspertise, så kollegerne kan få adgang til den [Earl 2001: 218]. Systemet – der ofte er baseret på et intranet – bruges altså som den daglige vidensbase, hvor informationerne kan indhentes [Earl 2001: 219]. Der er dog nogle kriterier for, at denne tilgang virker optimalt. Da viden ifølge Earl både består af objektiv viden og subjektive erfaringer, er det vigtigt at kvalitetssikre den viden, der lægges i vidensbasen. Når først viden er i basen, opfattes den som officiel viden i virksomheden, hvilket i sig selv er en kvalitetssikring. Hvordan viden kvalitetssikres afhænger af virksomhedens tilgang til vidensledelsen – er det topledelsen, er det mellemlederne eller kan alle medarbejderne ukritisk lægge viden i basen.

Derudover er et andet kriterium for denne skole, at medarbejderne får anerkendelse for at bidrage med viden til vidensbasen. At erkende, man har en viden, der kan bruges af andre, og at bruge tid og energi på enten selv at lægge denne viden i basen, eller give viden videre til en person, der kvalitetssikrer og tilføjer viden til vidensbasen, kræver engagement fra medarbejderens side. For at motivere til dette engagement, er det derfor vigtigt, at organisationen giver en form for anerkendelse for dette arbejde, dette være sig af økonomisk eller social karakter. Formen af anerkendelse afhænger af virksomhedens kultur og ledelse.

Det vigtige aspekt i denne skole er altså den domænespecifikke viden, der afhænger af informationsteknologien. Ingen teknologi – ingen vidensdeling [Earl 2001: 220].

Cartographic skole – et teknokratisk perspektiv

Denne skole bygger på en tro på, at metaviden er den vigtigste viden i forbindelse med vidensdeling i en organisation. Medarbejderne med forretningskritisk viden skal være tilgængelige for de andre medarbejdere og derfor er det vigtigt at finde ud af hvem, der ved hvad i virksomheden [Earl 2001: 220]. Ideen er altså at kortlægge hvem, der har viden i organisationen – deraf navnet cartographic skole. I dette tilfælde indeholder intranettet derfor ikke den egentlige viden, men i stedet metaviden om hvem, der har en bestemt viden i organisationen og hvordan denne viden kan komme til ens brug. Intranettet bruges derfor som en slags port til viden og ikke som decideret vidensbase i sig selv.

Tesen i denne skole er, at det er mere opmuntrende at give sin viden til en person i stedet til et for et system, hvilket også skulle give anerkendelsen i sig selv og dermed også motivationen for vidensdelingen [Earl 2001: 220]. I denne skole er det yderst vigtigt, at kulturen i organisationen lægger op til, at medarbejderne aktivt selv søger den viden, de skal bruge. Et godt kommunikationsnetværk i organisationen og en god kontakt medarbejderne imellem, der gør at medarbejderne uden tøven kontakter en kilde til viden,

er derfor essentiel for, at denne tilgang kan indføres i en virksomhed [Earl 2001: 220].

Fordelen ved denne skole i forhold til systemskolen, er, at det er både billigere og nemmere i systemet at opdatere, hvem ved hvad, end at redigere, vedligeholde og kvalitetssikre en vidensbase i sig selv [Earl 2001: 220]. Det er denne skole, der henvises til, når Holdt Christensen forslår at udarbejde et videnskort over virksomheden, som det blev nævnt i kapitel tre. Holdt Christensen siger i forbindelse med vidensdatabaser at

”Databaser kræver dog indtastning, kvalificering og vedligeholdelse, og i mange virksomheder dokumenteres viden sjældent i databaser, men oftest i relationerne mellem medarbejderne. Vedligeholdelse af databaser er på kort sigt tidskrævende, men vil formentlig på længere sigt kunne tilbyde et begrænset overblik over den viden der eksisterer i konteksten.”

[Holdt Christensen 2002: 90]

Ulempen kan være, at det er svært at kortlægge hvem, der har hvilken viden. Har en medarbejder for eksempel tavs viden om et bestemt emne, skal de selv kunne komme til en erkendelse af, at denne viden kan bruges af andre, eller andre medarbejdere skal kunne se den tavse viden hos deres kollega og dermed sørge for, at der henvises til den tavse viden i videnskortet.

Engineering skolen – et teknokratisk perspektiv

Denne skole har fokus på, at vidensdeling på intranettet kan effektivisere arbejdsprocesser. Udgangspunktet er, at ledelsesprocesser er mere vidensholdige end arbejdsprocesser, og derfor ved ledelsen mere end medarbejderne om, hvilken viden der er aktuel for virksomhedens arbejde [Earl 2001: 221]. Både personlig og faglig information er tilgængelig for medarbejderne gennem intranettet, og vidensdelingen er ikke begrænset.

Intranettet bruges derfor til database om viden på tværs af organisatoriske og fysiske skel [Earl 2001: 222].

Commercial skolen – et økonomisk perspektiv

I denne tilgang er der fokus på at udnytte viden. Det vil sige, at det handler om at udnytte den eksisterende viden og ikke bruge kræfter på at udvikle ny viden [Earl 2001: 222]. Formålet er at kommercialisere den viden, virksomheden har. Fokus er dermed ikke på hvilken slags viden virksomheden har, men mere på, hvordan denne viden bruges effektivt [Earl 2001: 223].

Organizational skolen – et behavioristisk perspektiv

I organizational skolen deles viden gennem vidensfællesskaber i organisationen, som dannes ud fra organisationens struktur og netværk. Ideen er, at den enkelte medarbejder er med i flere vidensfællesskaber og dermed fra de vidensfællesskaber, han deltager i, kan give både viden og metaviden til sine kollegaer. Vidensdeling i denne skoles ånd er ofte ustruktureret [Earl 2001: 223] og for at give struktur på vidensdelingen, kræver disse vidensfællesskaber ofte en form for koordinator, der ved, hvilken viden organisationen har, har metaviden om denne viden og kan kvalitetssikre den. For at kunne danne vidensfællesskaber, er det dog ofte en forudsætning, at der er tradition for networking og socialisering i organisationens kultur [Earl 2001: 225].

Intranettets rolle i denne skole er *"the glue that connects the community together"* [Earl 2001: 224] og intranettet skal derfor skabe kontakten mellem medarbejderne, hvor viden kan strømme igennem [Earl 2001: 225].

Spatial skole – et behavioristisk perspektiv

Den spatiale skole fokuserer på menneskets sociale side og arbejder ud fra tesen om, at mennesker hellere vil interagere med andre mennesker end med

et system [Earl 2001: 225]. Derfor fokuserer denne tilgang på de spartiale forhold i organisationen og ser på det miljø, vidensdelingen foregår i. Miljø forstået på den måde, at der både skal være fokus på de fysiske og psykiske barrierer for vidensdeling [Earl 2001: 226f.]. Indretning af kontorer osv. har derfor stor betydning for vidensdelingen i denne skole og det er også herudfra ideen om åbne kontorlandskaber kommer fra. Men for at vidensdeling skal kunne foregå på denne måde, skal der i organisationen være et ønske om at mødes ansigt til ansigt, hvilket også skal opfattes som konstruktivt [Earl 2001: 227]. Intranettet bruges i denne tilgang ikke som værktøj, da det fysiske møde mellem medarbejderne ses som den mest optimale måde at vidensdele på.

Strategisk skole – et behavioristisk perspektiv

Viden ses i denne skole som en konkurrencefaktor for virksomheden og behandles derfor som enhver anden strategi i organisationen [Earl 2001: 227]. Viden er en ressource, der kan konkurreres på i forhold til andre virksomheder. Organisationen er lig viden, og vidensudvikling og vidensbrug driver derfor denne konkurrencefokuserede organisation [Earl 2001: 228]. Intranettet bruges som et værktøj i denne skole, der sammen med andre værktøjer kan forbedre organisationens viden og vidensdeling [Earl 2001: 229].

Kultur afgør vidensdelingstrategien

Disse forskellige tilgange har forskelligt kommunikationssyn som de arbejder ud fra. Som nævnt i forrige kapitel om vidensdeling, mener Kalling og Styhre at viden på den ene side kan ses som summen af data og information, og på den anden side som et produkt af en social relation.

I systemskolen ses viden for eksempel som data, da det kan fastholdes i et intranet. I dette syn er det nemmere at kunne se fordelene i at anvende intranettet, da det er muligt at nedskrive informationer. Kommunikation anskues derfor mere traditionelt, hvor information transmitteres til en

modtager. I den anden ende af 'skalaen' ligger organizational skolen, hvor vidensdeling forgår i praksisfællesskaber, og den spartiale skole med fokus på de fysiske forhold for ansigt til ansigt kommunikation. I begge disse tilfælde lægger de sig op ad det socialkonstruktivistiske syn omkring vidensdeling i relationer.

Gennemgangen af de forskellige skoler tydeliggør, at der er mange forskellige måder at vidensdele på og i den forbindelse også mange forskellige måder at anvende intranettet på. Det giver også et billede af, at vidensdeling handler om mere end implementeringen af endnu en IT-applikation i virksomheden. Gennemgangen ekspliciterer, at der findes skoler, der slet ikke fokuserer på IT i deres vidensdelingsstrategi og at selv for dem der gør, er det vigtigt at investere tid og penge i at gøre organisationen klar til vidensdelingen og dens processer [Earl 2001: 229].

Skal intranettet bruges i forbindelse med vidensdeling, er det derfor afgørende, at virksomheden er gearet til vidensdeling – både kulturelt og organisatorisk. Kulturen skal være en afgørende faktor for, hvordan virksomheden vælger at vidensdele på, hvis vidensdelingen skal udføres med succes. Chin omtaler kultur og vidensdeling på følgende måde

"There's probably no greater influencing factor to the success or failure of an organization's knowledge sharing initiative than that of the collective culture and mindset of the members who comprise the knowledge community. Unfortunately, corporate culture is the least predictable element of a knowledge sharing initiative."

[Chin 2005(2)]

og fortsætter;

"And while technology can greatly improve a cooperative knowledge community, it can't solve the problems of an uncooperative one. If employees are unable or unwilling to share knowledge at the basic human level, all the technology in the world won't convince them to do otherwise."

[Chin 2005(2)].

Det er altså absolut afgørende at have indsigt i medarbejdernes tankesæt og måde at handle på, inden et vidensdelingsprojekt sættes i gang og der investeres i et system.

Teknologien i sig selv skaber ikke vidensdeling, men det gør kulturen. Vidensdeling er altså en kombination af interpersonel og teknologisk kommunikation. At skabe en vidensdelende kultur og en organisering, der er hensigtsmæssig i forhold til vidensdeling er et større foretagende. Chin siger; *"don't expect change to happen overnight; it takes time for cultural behaviours to evolve."* [Chin 2005(2)]. Skal virksomheden derfor vidensdele om værdierne i forbindelse med intern corporate branding, er det vigtigt at kulturen er klar til denne vidensdelingsproces.

Intranettets teknik

Et interaktivt hypermedie

Intranettet bygger på computerens teknologi, som ud over at være et kommunikationsmedie også er et interaktivt hypermedie. Computeren er interaktiv, fordi den skaber dialog mellem bruger og medie. [Jensen 1998: 11]²⁰. Brugeren kan altså påvirke computeren i en bestemt retning og dermed skabe et ønsket output [Jensen 1998: 36].

Et hypermedie er en sammensætning af et multimedie og en hypertext [Jensen 1998: 33]. Et multimedie bruger flere forskellige udtryksformer samtidigt *"og hver disse udtrykssystemer er integreret i og styret af en digital computer eller et digitalt miljø"* [Jensen 1998: 22]. En hypertext er non-sekventiel, hvilket

²⁰ Jensen 1998 skriver primært med fokus på internettet. De grundlæggende definitioner kan dog godt overføres til beskrivelsen af intranettet, da inter- og intranettet bygger på samme teknologi.

betyder, at brugeren selv bestemmer, hvordan og i hvilken rækkefølge teksten skal læses, ved at kunne navigere ved hjælp af eksempelvis links [Jensen 1998: 31]. Computeren er et hypermedie, fordi der er mulighed for at *”strukturere information og kommunikation i ikke-lineære eller multi-lineære strukturer.”* [Jensen 1998: 11].

Et afgørende aspekt ved computermediet er dermed, at brugeren til dels selv har indflydelse på, hvilken information brugeren vil modtage. Jensen beskriver computermediet i forhold til traditionelle medier på følgende måde:

”mens læserpublikummet til de traditionelle medier stort set modtager det samme indhold i den samme orden på den samme måde, så er modtagelsen af hypermedier kendetegnet ved en åben, fleksibel proces, hvor det samme indhold kan blive læst på forskellige måder af forskellige brugere.”

[Jensen 1998: 34]

Et netværksmedie

Intranettet er ligesom internettet kendetegnet ved at være et netværksmedie. At skabe et netværk af computere

”betoner selvkært det kommunikative aspekt, fordi computeren hermed primært bliver en teknologi, hvis centrale funktion bliver at overføre information og dermed muliggøre kommunikation mellem afsendere og modtagere.”

[Jensen 1998: 7]

Kommunikationen i et netværksmedie er kendetegnet ved, at den ikke afhænger af tid og rum, da netværksstrukturen gør, at brugeren til enhver tid kan etablere forbindelse til et andet sted i netværket. Kommunikationen er derudover kendetegnet ved, at brugerne både er afsendere og modtagere af kommunikation, hvilket giver mulighed for dialog [Jensen 1999: 7]. Denne

mulighed for dialog vil jeg komme ind på senere i kapitlet, hvor det diskuteres i forhold til vidensdeling af værdier.

Definition af intranet

Falster betegner intranettet som *"et netværk til virksomhedens digitale ressourcer."* [Falster 2004: 9], og sammenligner det med internettet, dog bare med en afgrænset og kendt modtagergruppe. Hun henviser til Rasmussen, der definerer intranet som *"et lokalt netværk i en virksomhed eller organisation, der benytter sig af internettets teknologi."* [Rasmussen (1999) i Falster 2004: 9].

De tre net i virksomheden

Møller opdeler computernetværk i tre forskellige netværk. Intranettet er arbejdet med virksomhedens portal indefra. Ekstranettet er adgangen til den interne portal udefra – fra den anden side af firewallen – og internettet er virksomhedens hjemmeside og ansigt udadtil [Møller 2002: 165f.]. Den mest effektive måde at udnytte disse tre net er, at se det som én portal med forskellige adgangsniveauer for forskellige brugere [Møller 2002: 169f.]. Nogen af fordelene ved denne samlede portal er, at virksomheden således slipper for uopdaterede informationer, for dobbeltarbejde i form af samme information, der skal meldes ind flere steder, og dermed også sparer tid.

Integrering af systemer

I forbindelse med intranettet kan der tales om en vertikal og horisontal systemlogik. Er virksomhedens intranet opbygget vertikalt, er der ikke direkte sammenspil mellem de forskellige systemer. Informationer fra et system, kan derfor ikke direkte hentes ind i et andet system. Informationerne skal dermed indtastes i virksomhedens forskellige systemer og dermed også opdateres flere forskellige steder. Overholdes opdateringen ikke, kan det føre til dobbeltinformation og uopdateret information. Desuden skal brugere oplæres i flere forskellige systemer, hvis de skal bruge informationer fra flere systemer i deres arbejde [Møller 2002: 18f.].

Den horisontale systemlogik har derimod integreret alle systemer, således at brugeren kun møder én brugerflade og derfor kun skal uddannes i at anvende denne ene brugerflade. Information skal kun indtastes én gang, og kan integreres med andre systemer [Møller 2002: 20]. Om virksomheden vælger den ene eller anden systemlogik har indflydelse på nytteværdien af intranettet, da hver form har sine fordele og begrænsninger [Falster 2004: 14].

Derudover kan siderne på intranettet være enten statiske eller dynamiske. På en statisk side er informationen fastlåst i selve præsentationen af den. Skal virksomheden eksempelvis opdatere en graf over salget på en statisk side, skal siden manuelt opdateres. En dynamisk side derimod er en tom skal, hvor informationen hentes fra et andet system, og derfor opdateres automatisk [Møller 2004: 21].

Intranettets opbygning har indflydelse på, hvordan virksomheden kan bruge intranettet i forbindelse med vidensdeling. Horisontal systemlogik kombineret med dynamiske sider, og hvor inter-, ekstra- og intranet er integreret i en portal, vil være at fortrække, da det samler informationerne ét sted, hvilket kan lette vidensdelingen. Dette afhænger dog igen af den vidensdelingstrategi ledelsen lægger for dagen. Har virksomheden for eksempel en vertikal systemlogik, med mange forskellige systemer, skal viden opdateres flere steder, og har større sandsynlighed for at være uopdateret. Dette har indflydelse på vidensdelingen, da troværdigheden på intranettet i værste tilfælde kan anfægtes. Hvis medarbejderne ikke er sikre på, at få den rigtige viden via intranettet, kan det føre til boykot af mediet, da det således ikke lever op til forventningerne og er ubrugeligt.

Intranettet kan også inddeles i forskellige niveauer alt efter, hvilken bruger de henvender sig til og alt efter hvem der styrer informationerne på de forskellige dele af intranettet. Dermed kan der opstå forskellige 'lokale intranet' – såkaldte paddehatte – hvor indholdet styres af den enkelte afdeling og dermed primært kun henvender sig til afdelingens brugere [Møller 2002: 62f.]. Indholdsstyring kan derfor foregå på forskellige niveauer.

Topledelsen kan enten styre indholdet centralt eller lade der opstå forskellige lokale intranet uden central styring fra topledelsen.

I forhold til intern vidensdeling af værdier i forbindelse med corporate branding afhænger det af vidensdelingstrategien, om de førnævnte paddehatte er en ulempe. Er topledelsen fokuseret på at styre corporate branding-processen centralt, kan paddehattene være en ulempe for vidensdeling på intranettet. Når indholdet styres lokalt, kan information, der ikke stemmer overens med virksomhedens overordnede værdier, måske spredes, hvis medarbejderne lokalt ikke er opmærksomme på at tjekke informationen i forhold til de gængse retningslinier. Hvis topledelsen derimod lader fortolkningen af udlevelsen af værdierne i corporate branding være meget op til den enkelte medarbejder og den enkelte afdeling, er paddehatte ikke en direkte trussel mod værdiernes udbredelse.

Intranettets modenhed

Udvikling af intranettet og brugen heraf sker gennem flere faser. Murgolo-Poore & Pitt henviser til Holtz (1999), der forklarer udviklingen for integrationen af et nyt medie med en adoptionskurve for teknologien;

"new technology is first used to duplicate existing technology's functions. It can be inferred that this is the case with intranets. (...) Holtz purports that once communicators become comfortable with the new technology through the existing usages they will then develop innovative applications that go beyond existing technologies' capabilities."

[Murgolo-Poore & Pitt 2001: 236].

Falster arbejder med modenhed indenfor virksomhedens håndtering af intranettet. Hun definerer denne modenhed på følgende måde *"En virksomhed eller afdelings evne til at håndtere et intranet (dvs. evnen til at udnytte, bruge, styre samt implementere et intranet)."* [Falster 2004: 25].

Intranettets modenhed har også indflydelse på mediets brug i forbindelse med vidensdeling af værdier. Jo bedre virksomheden kender til mediets muligheder og begrænsninger i forhold til deres virksomhed, jo nemmere er det at bruge og kombinere mediet med anden form for kommunikation.

Intranettets potentialer

Ifølge Møller kan intranettet have indflydelse på følgende fire aspekter i virksomheden [Møller 2002: 86]:

- Kommunikation
- Arbejdsprocesser
- Videnstyring
- Organisatorisk udvikling

Hvert af disse fire aspekter har ifølge Møller et kortsigtet og et langsigtet potentiale, som er illustreret i nedenstående model [Egen tilvirkning efter Møller 2002]

| | Kortsigtet potentiale | Langsigtet potentiale |
|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Kommunikation | Information | Dialog |
| Arbejdsprocesser | Effektivisering | Innovation |
| Videnstyring | Synliggørelse | Udvikling |
| Organisatorisk udvikling | Forstærke | Forandre |

[Figur 4.1]

Virksomheden kan vælge at fokusere på bestemte potentialer indenfor de fire aspekter, hvor fokus naturligvis afhænger af de forskellige interne interesser i virksomheden. Møller fokuserer primært på de kortsigtede potentialer, da disse for det første er forudsætningen for, at de langsigtede

potentialer kan opnås, og for det andet, da det ofte er de kortsigtede mål, der nævnes, når der overfor ledelsen skal argumenteres for anvendelsen af intranettet i den interne kommunikation [Møller 2002: 86]. Desuden kræver de langsigtede potentialer digital modenhed i virksomheden og forudsætter *”et langt tættere samspil og en dynamik mellem de fire vinkler, og samspillet mellem det digitale medie og brugerne er langt mere kompliceret.”* [Møller 2002: 87].

I det følgende vil jeg fokusere på kommunikation og videnstyring, da disse to vinkler stemmer overens med specialets fokus på kommunikation og vidensdeling i en virksomhed i forbindelse med en intern corporate branding-proces.

Intranettet og kommunikationen

Som det sås i ovenstående figur 4.1, mener Møller, at intranettet kan have en positiv indflydelse på kommunikationen i organisationen ved på kort sigt at forbedre informationen og på lang sigt at skabe dialog.

Afsender og modtagerforhold

Afsender og modtagerforholdet på intranetmediet er en anderledes end traditionelle medier. I kraft af interaktiviteten kan brugeren både blive leverandør og læser af viden – altså fungere som både modtager og afsender [Møller 2002: 142]. En medarbejder har derfor mulighed for både at bidrage med information om værdierne i forbindelse med intern corporate branding og at modtage informationer fra kolleger. Her er det dog igen spørgsmålet omkring strategien bag vidensdelingen, der afgører, hvem der kan have de forskellige roller, og i hvilken grad de kan udøve dem. Er informationen på intranettet topstyret, kan det begrænse en medarbejders mulighed for at være afsender af information til intranettet, da informationen i så fald skal tjekkes af ledelsen. Dette kan både være en fordel og en ulempe. Fordelen er, at det er nemmere at kvalitetstjekke den information, der lægges på intranettet, hvis det går gennem højere instanser. Ulempen kan være, at

vidensdelingen begrænses, da informationsvejen kan være lang og besværlig for en medarbejder. Hvis en medarbejder skal rapportere viden til en højere instans, kan overvejelser omkring kvaliteten af viden, usikkerhed overfor lederen og andre forhold også være afgørende for, om medarbejderen bidrager med viden. Derfor er det vigtigt at kulturen understøtter vidensdeling.

Kommunikationsvejen i hierarkiske virksomheder er ofte lang, da den skal igennem ledelsen, for at kunne blive kommunikeret i virksomheden. Dette kan skabe støj i kommunikationen og i værste tilfælde skabe usand information. Som Møller udtrykker det, er problemet *"at den traditionelle hierarkiske virksomhed ikke er velegnet til at udnytte og omsætte de digitale muligheder til forretningsfordele."* [Møller 2002: 138]. Derfor afhænger intranettets succes også af virksomhedens organisation og kommunikationsstrategi. Intranettet er et rigtig godt medie til via en kort kommunikationsvej, at skabe dialog mellem leverandøren af viden og brugeren af viden i virksomheden, men virksomheden skal som sagt også være gearet til dette medie [Møller 2002: 138].

Afvejningen af styringen af kommunikationen ligger derfor mellem på den ene side en stram styring, der kan udhule vidensdelingen i virksomheden, og på den anden side, en styring af, at de rigtige informationer omkring værdierne i virksomheden kommer på intranettet og deles med kollegerne.

Kommunikationsformer

Jensen henviser til Bordewijk og Kaam, der opstiller en typologi for hvem, der ejer informationen, og for afsender og modtagers placering i forhold til hinanden. [Jensen 1999: 36f.]

| | Information produceret af center | Information produceret af bruger |
|-------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Distribution kontrolleret af center | 1) Transmission | 4) Registrering |
| Distribution kontrolleret af bruger | 3) Konsultation | 2) Konversation |

[Figur 4.2]

Denne model viser fire forskellige måder at kommunikere på, og Jensen henviser til dem som informationstrafik-mønstre i medier.

I 'transmission' er informationen produceret af en central instans og det bestemmes af afsenderen, hvornår informationen sendes til modtageren. I 'konversation' er det lige omvendt. Både information og distribution bestemmes af brugeren af mediet. Informationen er i 'konsultation' produceret af centeret, men modtageren bestemmer selv, hvornår informationen skal modtages. I den fjerde og sidste type er 'registrering', hvor selve distributionen kontrolleret af center, men informationsindholdet er kontrolleret af bruger.

Jensen kobler ovenstående figur 4.2 med tid- og stedforholdet som Judith Jeffcoates arbejder med [Jensen 1999: 30f.]. Hun deler kommunikation op i synkron og asynkron kommunikation, det vil sige om kommunikationen foregår på samme eller forskellig tid. Er der tale om forskellig sted, skal der bruges et medie til at fastholde kommunikationen indtil informationen afkodes af en modtager. Når figur 4.2 sammensættes af Jensen med Jeffcoates tid- og sted overvejelser, får Jensen en model, hvor de fire typologier i figur 4.2 kan være enten synkrone og asynkrone. Det vil sige, at der både findes en synkron og en asynkron udgave af de fire typologier [Jensen 1999: 45].

I forhold til andre medier er intranettet et af de få medier, der kan udfylde alle otte typer af kommunikation, da det er et medie, der ikke afhænger af tid og sted. Intranettet kan dermed ud fra sine forskellige

funktioner være både den synkrone og asynkrone udgave af de fire informationstrafikmønstre [Jensen 1999: 57].

Interpersonel og massekommunikation

Kommunikationen på intranettet er usædvanlig i forhold til traditionelle medier, da mediet både kan understøtte interpersonel og massekommunikation. Jensen skriver *"computeren og computernet udgør på mange måder en mediering eller en kombination af massemedier og interpersonelle medier – som en art 'interpersonelle massemedier'"* [Jensen 1998: 9]. Møller er inde på samme egenskab for intranettet, da han betegner kommunikationen som en variation mellem envejskommunikation og dialog [Møller 2002: 90]. Intranettet er massekommunikativt i kraft af, at det er et medie, der kan komme ud til mange medarbejdere i virksomheden. Men mediet kan også personaliseres, således at brugerfladen og dermed informationerne tilpasses den enkelte bruger [Møller 2002: 60]. Dermed kan informationerne målrettes den enkelte modtager, således at medarbejderen kun modtager de informationer, der er vigtige for lige netop ham. Informationsstrømmen kan derfor styres og overinformering kan for eksempel undgås.

Forskellen på intranet og internet er i forhold til dette, at virksomheden kender sine brugere. Målgruppens præferencer og behov er – eller kan blive – kendt, og mediet kan dermed målrettes direkte til den enkelte medarbejder. Møller definerer god kommunikation som målrettet kommunikation, der er *"klar og brugbar for den konkrete bruger i den konkrete brugssituation."* [Møller 2002: 91].

Intranettets tilgængelighed

Når intranetmediet bruges i virksomheden, er brugerens vej til mediet vigtig at overveje [Møller 2002: 17]. Virksomheden skal afklare *"hvornår indbold skal være tilgængeligt for hvem"* [Møller 2002: 27], for at kunne skabe et grænseløs og målrettet intranet. Medarbejdernes adgang til intranettet har dermed indflydelse på vidensdelingen, for hvis en stor eller væsentlig del af

medarbejderne ikke har mulighed for adgang til intranettet, skal det medtænkes i vidensdelingstrategien i forbindelse med corporate branding. Medarbejdere der ikke sidder foran en computer størstedelen af arbejdstiden, føler måske at intranettet er et mere besværligt medie at komme til, da de ikke naturligt har den tekniske forbindelse til intranettet i deres hverdag.

Brugerne af intranettet er afgørende for, om intranettet bliver en succes. Er brugerne åben for at bruge intranettet, har de adgang til det og er de motiverede, er det straks nemmere at anvende intranettet som internt kommunikationsmedie i en virksomhed [Møller 2002: 17].

Intranettet og vidensdeling

Møller kommer som sagt også ind på videnstyring som et potentiale for virksomhedens intranet, hvor synliggørelse af viden kan opnås på kort sigt og udvikling af virksomheden er et langsigtet potentiale. Som nævnt i kapitel tre kan videnstyring sidestilles med vidensledelse, under paraplybegrebet vidensdeling. I dette afsnit vil jeg både komme ind på videnstyring og vidensdeling.

Møller ser helt klart videnstyring som en af de vigtigste fordele ved intranettet. Han siger; *"Samlet set er videnstyring en af de mest spændende forretningsmæssige muligheder for virksomhedsportalen."* og fortsætter *"det er her potentialerne for alvor bliver synlige for ledelsen."* [Møller 2002: 101]. Delingen og styringen af viden har altså en vigtig rolle i forhold til intranettet i en virksomhed. Intranettet er et godt medie til deling af viden i en virksomhed, da det kan nå ud til mange brugere, det kan indeholde meget viden og samtidig målrettes den enkelte bruger. Sarmoff & Wimmer udtrykker sig således omkring et effektivt vidensdelingssystem

”An effective knowledge-sharing system improves productivity, supports a culture of teamwork, facilitates learning through the sharing of best practices and provides easy access to information.”

[Sarmoff & Wimmer 2003]

I forbindelse med viden på intranettet, mener Møller, at det er

”vigtigt at se portalen som en repræsentation af virksomhedens viden. Ikke som viden i sig selv, men som et referencepunkt, der via individuel og fælles perspektivering kan skabe individuel og fælles viden.”

[Møller 2002: 102]

Det vil sige at metaviden ifølge Møller, er den vigtigste information på intranettet, da den henviser til hvem, der har viden om hvad. Det er altså ikke meningen, at al virksomhedens vigtige viden skal være at finde på intranettet, men det er vigtigt, at der er henvisninger til denne viden, således at medarbejderne altid og forholdsvis nemt kan komme i kontakt med kilden til en vigtig viden. Derfor er kilder på viden på intranettet meget vigtige. Kilderne giver brugeren mulighed for at vurdere pålideligheden af informationen og for at kunne kontakte kilden for uddybende information. Informationerne på intranettet skal dog stadig være en blanding af strategisk, faglig, social og operationel viden [Møller 2002: 103f.].

Opsamling

I dette kapitel om intranettet fandt jeg, at intranettet ikke skal ses som et medie, der kan erstatte de andre interne medier i organisationen, men skal kombineres med traditionelle medier på en måde, så det passer til virksomheden. Tilgængeligheden for virksomhedens medarbejdere er dog selvsagt en afgørende faktor for intranettets succes.

Intranettets opbygning har indflydelse på, hvordan mediet kan bruges i vidensdelingsprocessen. Om intranettet er horisontalt eller vertikalt, har dynamiske eller statiske sider, og i det hele taget hvor moden intranettet er, har indflydelse på, hvilke fordele og ulemper den enkelte virksomhed har ved brugen af intranettet som internt medie i organisationen.

I kraft af intranetmedies interaktive hyperstruktur, har brugeren stor mulighed for selv at tilpasse og udvælge den information, han finder relevant. Mediet understøtter desuden både massekommunikation og dialog, og en bruger kan derfor både være afsender og modtager af information på samme tid. Disse forhold fører til diskussionen om indholdsansvar.

Indholdsansvaret kan fordeles på mange forskellige måder, der alle repræsenterer en forskellig tilgang til viden og til medarbejdernes vidensbrug. For eksempel er paddehatte på et intranet et godt billede på fordeling af ansvar for indhold på intranettet. Er paddehatte tilladt, har ledelsen tiltro til, at medarbejderne selv kan administrere den viden, der skal ligge på intranettet og selv kan kvalitetssikre den. Og omvendt kan forbud mod paddehatte være et tegn på videnstyring fra ledelsens side.

Fordele og ulemper ved styring af viden, afhænger af hvor meget ansvar medarbejderne skal have i virksomhedens vidensdeling. Dette afhænger igen af virksomhedens kultur og organisering. Som det sås, er der mange forskellige tilgange til vidensdeling, med hver deres fokus på enten teknik, økonomi eller behaviorisme. Men fælles for alle tilgangene er, at organisationen og kulturen skal forberedes på vidensdelingsprocessen. Vidensdeling på intranettet kan altså ikke bare indføres, og så forventes at virke, hvis ikke forarbejdet med en tilpasning af kulturen er gennemført. Om virksomheden skal bruge den ene eller anden tilgang til vidensdeling, afhænger af kulturen og organiseringen af virksomheden.

Udfordringerne i implementeringen af vidensdeling i en organisation ligger både i at tilpasse teknologien til virksomheden, løbende at understøtte

processen og sidst men ikke mindst, at forstå hvilken vidensdelingsstrategi, der passer til organisationens kultur [Chin 2005(1)].

Umiddelbart kan der ikke opstilles universelle fordele og ulemper ved intranettet, da nytteværdien afhænger meget af virksomhedens kultur og organisation. Vidensdeling på intranettet handler altså i bund og grund om kulturens præferencer og ikke om selve teknikken.

Afslutning

I dette kapitel har jeg diskuteret intranettet og dets rolle i forbindelse med organisationens kommunikation og vidensdeling. I næste kapitel uddyber og diskuterer jeg ovenstående problemstillinger og inddrager pointerne i vidensdelingsteorien fra kapitel tre og pointerne i kapitel to om intern corporate branding. Dette kapitel har dermed lagt op til den afsluttende diskussion og til besvarelsen af problemformuleringens spørgsmål to.

Diskussion og konklusion

Jeg har nu gennemgået corporate branding, vidensdeling og intranettet, og diskuteret udfordringerne ved dem hver især.

I dette kapitel vil jeg koble alle tre begreber og dermed diskutere vidensdelingen af værdier i forbindelse med intern corporate branding i forhold til intranettets kommunikative muligheder. Dermed kommer jeg ind på de punkter, der i løbet af specialet har vist sig at være væsentlige at diskutere, og som jeg i det følgende vil uddybe. Forløbet af punkterne vil være bygget op efter problemformuleringens underspørgsmål, og jeg vil derfor først diskutere vidensdeling i forhold til intern corporate branding, da dette skal afklares for at kunne diskutere intranettets kommunikative fordele og ulemper, når mediet bruges i forbindelse med vidensdeling af værdier i en corporate branding-proces. Således svarer jeg i diskussionen på problemformuleringens underspørgsmål to, der hedder *"Hvad er intranettets kommunikative fordele og ulemper i forbindelse med intern vidensdeling af værdierne i corporate branding?"*.

Sidst i kapitlet sammenfatter jeg specialets pointer i konklusionen, hvorved problemformuleringen besvares. Konklusionen vil opsummere svarende på problemformuleringens to underspørgsmål, og dernæst besvare problemformuleringens overordnede spørgsmål.

Diskussion

Vidensdeling af værdier

Forandringsvillighed

Som det første vil jeg tage fat på forskellen mellem en traditionel og en vidensbaseret virksomhed, da dette tydeliggør hvilke aspekter virksomheden skal fokusere på, for at ændres til en vidensbaseret virksomhed.

En af de vigtigste egenskaber en vidensvirksomhed har i forhold til intern corporate branding, er evnen til at kunne forandres. Åbenhed for forandring giver mulighed for inkorporering af nye værdier og muligheden for, at medarbejderne er åbne for en ny teknologi som intranettet. Hvis intranettet er et nyt medie, der skal implementeres i virksomheden, skal der afsættes tid til, at medarbejderne kan lære mediet at kende og dermed bevæge sig op af teknologikurven, således at intranettets muligheder udnyttes fuldt ud.

Forandringsvillighed medfører også, at virksomheden kan gøre organisationskulturen klar til vidensdeling, hvilket er forudsætningen for at vidensdele om, hvordan værdierne efterleveres. En klar forudsætning for at kunne starte hele processen, er altså organisationens åbenhed for forandring. Det er dog også vigtigt at holde sig for øje, at både vidensdeling og corporate branding er processer, hvor forandringen sker løbende. Som Chin siger; *"don't expect change to happen overnight; it takes time for cultural behaviours to evolve."* [Chin 2005(2)]. Internaliseringen af værdier er altså en proces, hvor forandringen vil ske løbende.

Konsistens i værdikommunikationen

Corporate branding-teori fokuserer på, at skabe konsistens mellem den eksterne og interne kommunikation, således at kunden får en positiv og

troværdig oplevelse af virksomheden, og bliver bekræftet i, at virksomheden efterlever sine værdier. Virksomheden skaber konsistens gennem udvalgte værdier, der skal gennemsyre al virksomhedens kommunikation. Jeg vil dog vove at påstå, at det er skellet mellem den bevidste og ubevidste kommunikation, der skal fokuseres på, i stedet for skellet mellem den interne og eksterne kommunikation. Der kan findes ubevidst kommunikation i både den interne og eksterne kommunikation, men det er den ubevidste kommunikation, ledelsen som noget nyt også skal søge at styre, således at den ubevidste kommunikation også efterlever virksomhedens værdier.

At gennemsyre den bevidste kommunikation – herunder både den interne og eksterne, er den 'nemme' del af værdistyringen. Markedsføring kan ses som eksempel på en sådan bevidst kommunikation. Når en annonce for eksempel udarbejdes, kan der arbejdes i dybden med det visuelle og skriftlige udtryk, således at de forskellige fortolkningsmuligheder af budskabet kan gennemtænkes og søges indskrænket til det ønskede. Denne eksplicite og bevidste kommunikation kan altså tilrettelægges og kvalitetssikres i forhold til værdierne.

Den store udfordring i corporate branding er at få bestemte værdier til at gennemsyre den ubevidste kommunikation. Værdierne må derfor nødvendigvis blive en del af denne ubevidste kommunikation, og værdierne skal derfor inkorporeres i medarbejdernes forforståelse, således at den ubevidste kommunikation stemmer overens med organisationens bevidste kommunikation. Så i stedet for at fokusere på overensstemmelse mellem den eksterne og interne kommunikation, som corporate branding-teorien gør, vil det være mere passende at fokusere på konsistensen mellem den bevidste og ubevidste kommunikation i en organisation.

Medarbejdernes handlinger

Det centrale i corporate branding er at påvirke medarbejderens identitet, således at medarbejderens kommunikation, forstået som både den verbale,

nonverbale, skriftlige og ikke mindst som de handlinger, medarbejderen udfører, påvirkes. Kan denne kommunikation styres, ses det som muligt at skabe konsistens i organisationens kommunikation.

I forbindelse med dette speciales socialkonstruktivistiske vinkel er der netop fokus på påvirkning af medarbejdernes handlinger, gennem en bearbejdning af deres identitet. Medarbejdernes identitet kan ifølge socialkonstruktivismen påvirkes gennem sproget og de omliggende diskurser, som sproget repræsenterer. Hvis medarbejdernes handlinger derfor skal påvirkes i en bestemt retning, kan ledelsen søge at påvirke organisationens sprog og diskurser, der i dette tilfælde sker ved hjælp af kommunikationen på intranettet. I diskursteoriens termer kan det siges, at medarbejderens handlemåder kan ses som teksten, der konstitueres af intranettets diskurs, når medarbejderen interagerer med intranettet.

For at værdierne ligger i både den bevidste og ubevidste kommunikation og dermed i alle medarbejdernes handlinger, skal værdierne være en del af medarbejdernes identitet. Identiteten er en størrelse, medarbejderen ubevidst handler ud fra, og hvis værdierne er en del af denne identitet, vil medarbejderen ikke skulle overveje, hvordan værdierne udledes i forhold til hver enkelt handling, han fortager sig. Derfor er det mest optimalt, at hoveddelen af viden om værdierne er tavs viden. Når en medarbejder derfor tilegner sig viden om, hvordan værdierne leves, skal denne viden optimalt enten internaliseres eller socialiseres. Dermed bliver både tavs og eksplicit viden til tavs viden, der således ubevidst handler efter organisationens værdisæt.

Den videnskabsteoretiske vinkel for dette speciale er i denne forbindelse en fordel. I og med at medarbejdernes identiteter ifølge socialkonstruktivismen ses som noget, der kan påvirkes, hjælper det en del på kravet om, at værdierne skal internaliseres eller socialiseres for at medarbejderne efterlever dem. Organisationens diskurser skal dermed gennem sproget påvirke medarbejderens forforståelse, således at medarbejderne handler ud fra samme ramme. Diskurserne vil dermed

kunne konstituere medarbejdernes identitet og over en længere periode kunne påvirke medarbejdernes forforståelse. Er en forståelse for udlevelsen af værdierne en del af medarbejderens forforståelse, kan det ses som latent information, der ubevidst påvirker medarbejderens kommunikation og handlinger.

Ideen er altså, at påvirke medarbejdernes handlinger og kommunikation, for sammen med profil-kommunikationen, at påvirke imaget i en bestemt retning.

Men det socialkonstruktivistiske syn fører også til ulemper. For det første kan problemet være, at der ligger mange forskellige diskurser i organisationen. Godt nok er alle organisationens diskurser indenfor samme sociale kontekst, der binder dem sammen, men de kan stadig påvirke medarbejderens handlemåder i en uhensigtsmæssig retning, hvis de ikke kvalitetskontrolleres i forhold til værdierne. Spørgsmålet er her, om det kan lade sig gøre at kontrollere al den ubevidste kommunikation, der kan være med i konstitueringen af medarbejderens handlemåder.

På den anden side, består medarbejderne af mange forskellige identiteter, der alle påvirker hinanden, og disse identiteter kan også påvirke medarbejderidentiteten i en for ledelsen ukonstruktiv retning. Har en medarbejder for eksempel en privat identitet, der måske ligefrem har de modsatte værdier end virksomhedens, kan det skabe hegemoni – det vil sige en kamp mellem hvilken diskurs, der skal være den bærende i medarbejderens kommunikation. Desuden vil værdierne blive tolket ud fra den forforståelse medarbejderne har, hvilket vil påvirke opfattelsen af værdierne og dermed påvirke udlevelsen af værdierne. En medarbejder der ud fra sin fortolkningsverden mener, at en værdi skal efterleves på én bestemt måde, stemmer måske ikke overens med ledelsens intendede udlevelse af værdien.

Som noget tredje kan medarbejdernes eventuelle ukonstruktive diskurser påvirke organisationens diskurser, da diskurser både konstitueres

og konstituerer. Dermed kan en medarbejders diskurs have dårlig indflydelse på organisationens diskurser, og påvirke dem i en for virksomheden ukonstruktiv retning.

Den fordel socialkonstruktivismen giver i og med at medarbejderne i teorien er forholdsvis nemme at påvirke, har på den anden side den ulempe, at medarbejderne også forholdsvis nemt kan påvirke organisationen og sprede uhensigtsmæssige handlemåder.

Intranettets fordele og ulemper

Intranettet behandles i dette speciale som et værktøj til formidlingen af værdier og deres udlevelse i forbindelse med intern corporate branding. Nytteværdien af intranettet og dets fordele og ulemper afhænger meget af den enkelte virksomhed. En fordel for én virksomhed, kan være en ulempe for en anden virksomhed. Det er således hensigtsmæssigt i det følgende at diskutere fordele og ulemper sammen, og afsnittet er dermed struktureret efter emne.

En helt klar forudsætning for, at intranettet kan anvendes i forhold til vidensdeling af værdier er, at alle medarbejdere har adgang til intranettet. Intranettets tilgængelighed er en afgørende faktor for, at mediet overhovedet har fordele. Derfor er tilgængeligheden et af de første forhold, der skal reflekteres over, når mediets anvendelighed overvejes i forhold til organisationen.

Videnstype

Den type viden, der skal deles, har for det første stor betydning for, hvilken vidensdelingsstrategi virksomheden skal vælge, og for det andet hvilke fordele og ulemper der kan forbindes med det.

Selve formidlingen af hvordan værdierne efterleves, afhænger af strategien for vidensdeling. Er der for eksempel tale om tavs viden eller eksplicit viden. Skal der skabes ny viden eller er det erkendelsesbaseret viden.

Viden om hvordan organisationens værdier leves, kan både være tavs og eksplicit. Om der er mest tavs eller eksplicit viden om værdierne i organisationen, burde blandt andet kunne ses i detaljeringsgraden i arbejdsprocesser, der involverer udlevelsen af værdier.

Er mange arbejdsprocesser defineret og beskrevet i organisationen, er viden om efterlevelse af værdierne eksplicit. Denne viden kan både være regler udstikket af ledelsen og det kan være erfaringsbaseret viden, medarbejderne selv nedskriver og dermed omdanner til eksplicit viden. Vidensdelingen foregår i dette tilfælde ved, at medarbejderne tillærer sig den faglige viden om værdiernes efterlevelse. Den viden der deles, er dermed erkendelsesbaseret, hvilket kræver medarbejdere, der er villige til at efterleve regler og regulativer. Denne viden deles ved enten internalisering eller kombination.

Er arbejdsprocesserne i organisationen derimod ikke ekspliciterede, er viden om værdierne formentlig tavs. I dette tilfælde kan det ske, at der slet ikke findes viden, om hvordan værdierne leves i organisationen. Enten kan ledelsen i dette tilfælde sørge for, at arbejdsprocesserne bliver nedskrevet og kvalitetssikret i forhold til værdierne og dermed ekspliciterer viden om værdierne. Eller medarbejderne kan danne deres egen erfaringsbaserede viden, der vil danne grundlag for medarbejdernes videre udlevelse af værdierne. Denne erfaringsbaserede viden kan deles mellem medarbejderne, via alle fire former for ændring af videnstype, det vil sige både gennem internalisering, socialisering, eksternalisering eller kombination. Ulempen i dette er dog, at det er svært at styre den viden, der deles, og derfor svært at kvalitetssikre, at det er den rigtige viden, der deles.

Intranettet kan kun bruges, når viden kan ekspliciteres og fastholdes som information. Det kan enten være selve den viden, der skal deles, der ekspliciteres, eller det kan være metaviden, hvor der udarbejdes et videnskort over, hvem der besidder hvilken viden i organisationen. Intranettet kan kun fastholde informationer, men når disse informationer kommer i spil med en medarbejder, dannes der viden hos medarbejderen. Tavs viden kan ikke omdannes til information, uden at skulle ekspliciteres, derfor kan intranettet i forbindelse med tavs viden kun anvendes når der via metaviden henvises til, hvor den tavse viden eventuelt eksisterer.

De fleste organisationer vil indeholde både tavs og eksplicit viden og derfor skal formidlingen af værdierne udlevelse kombineres med andre medier, eller ansigt til ansigt kommunikation, for at al viden vil kunne deles.

Strategier

Som det blev diskuteret i kapitel fire omkring intranettet, kan vidensdeling udføres gennem forskellige strategier, hvilket gør, at organisationens kultur skal overvejes i forhold til vidensdelingstrategien. Earl stillede syv forskellige skoler op, og kun tre af dem fokuserer på teknologien som essentiel for, at vidensdelingen kan udføres i organisationen. Derfor kan der stilles spørgsmålstejn ved, hvor optimalt intranettet i det hele taget er i en vidensdelingsproces.

I systemskolen bliver vidensdeling udført ved at nedskrive al information på intranettet, i cartographic skolen handler det om at nedskrive hvor informationen kan findes og i engineering skolen er der fokus på, at teknologien kan lette arbejdsprocesserne.

Ulempen ved at skulle nedskrive al information er for det første, at det kan være svært at afgøre, hvornår al organisationens viden er fastholdt. Hvis nogle medarbejdere har tavs viden, som de ikke selv er klar over, kan bruges i vidensdeling, skal andre medarbejdere vide, at de pågældende har denne viden. Hvis der ikke findes nogen i organisationen, der har viden om, at en

bestemt viden rent faktisk er til stede, kan denne tavse viden ikke nedskrives, da ingen ved, at det er afgørende information for virksomheden.

Desuden kan hele denne mængde af information være svær at holde styr på og opdatere. Dette kan føre til, at der spredes forkert information i organisationen. En afgørende faktor for systemskolen er derfor for det første, at medarbejderne har god indsigt i hinandens tavse viden og for det andet, at den store mængde information løbende holdes opdateret.

Den store mængde viden, der skal nedskrives, kan være et kæmpe og måske unødvendigt arbejde. Cartographic skolen fokuserer nemlig på, ikke at nedskrive selve informationen, men at metakommunikere på intranettet omkring organisationens viden, ved at danne et videnskort. Her skal der ikke bruges så mange kræfter på at nedskrive informationen, men intranettets information skal stadig holdes opdateret og problemet omkring identificeringen af tavs viden i organisationen ligger stadig uløst.

I engineering skolen er troen, at ledelsen har overblikket over, hvilken viden organisationen kan bruge og hvilken viden, der er brug for. Ledelsen kan dermed kvalitetssikre informationer og har overblik over, hvilken viden den enkelte medarbejder mangler i sit arbejde. Spørgsmålet er i dette tilfælde, om lederen også har overblik over, hvor den nødvendige information kan findes, og opdateringen af intranettets metaviden er stadig aktuel.

Alle kan bidrage med viden

En fordel ved intranettet er, at mediet giver mulighed for, at alle medarbejdere kan bidrage med viden til intranettet. En medarbejder kan både være modtager af viden på intranettet, men også afsender, i og med mediet giver muligheden for at redigere i indholdet. Fordelen er, at medarbejderne selv kan lægge enten selve deres viden eller metaviden om deres viden på intranettet. Dermed er ansvaret for at dele viden lagt ud på den enkelte medarbejder. Earl siger dog, at medarbejderne skal have en eller

anden form for anerkendelse for deres arbejde, som motiverer medarbejderne til, at yde mere i vidensdelingsprocessen. Desuden skal medarbejderne være gode til at udøve empowerment, og dermed både sørge for, at der vidensdeles og holde øje med, at den rigtige information vidensdeles.

Spørgsmålet er, om det kan lade sig gøre i praksis, at lade alle medarbejdere bidrage med viden og stadig være sikker på, at den viden der deles, er kvalitetssikret i forhold til virksomhedens værdier. I værste tilfælde kan en 'forkert' viden deles og organisationens diskurser påvirkes som før omtalt. Det kræver desuden en bestemt type medarbejder, der selv kan administrere sin formidling af viden og kvalitetssikre den viden, der deles. Men hvis medarbejderen ikke har den grundlæggende viden om organisationens værdier, vil det være svært at vide hvilken viden, der skal deles i organisationen.

Personalisering

Intranettet kan som en fordel indeholde uendelige mængder information og hvis de tekniske egenskaber er i orden, er det derfor ikke mangel på plads, der skaber manglende vidensdeling. Ulempen er på den anden side, at det kan skabe overinformering af medarbejderne. Det vil sige, at der er så meget information at søge rundt i, så medarbejderne ikke kan finde det, de skal bruge – hvilket faktisk fører til underinformation.

Personaliseringens mulighed for at målrette kommunikationen kan være en løsning til dette problem. Men her er det dog igen spørgsmålet om, hvem der skal bestemme og i det hele taget har overblikket over, hvilken information medarbejderne har brug for, og hvilken de ikke har brug for, og derfor heller ikke har adgang til. Bare det at skulle undersøge hvilke medarbejdere, der har brug for hvilken viden, er en krævende proces i sig selv og spørgsmålet er, om dette arbejde kan opveje den effektivitet vidensdelingen via intranettet skulle give. Det kan dermed betale sig at gøre et grundigt forarbejde, før vidensdeling i det hele taget indføres. For det

første skal det afklares, hvilken information medarbejderne har brug for, og for det andet om målretningen af viden kan ske ved hjælp af personalisering.

En helt anden fordel som personaliseringen skaber, er muligheden for et medie, der både kan distribuere massekommunikation og interpersonel kommunikation, og dermed både understøtte envejs- og tovejskommunikation. Personaliseringen kan gøre det nemmere for ledelsen at styre den information, den enkelte medarbejder modtager, og dermed også nemmere at styre medarbejderens handlemåder. Som ringe i vandet vil det i sidste ende også påvirke muligheden for at skabe konsistens i organisationens kommunikation.

Interaktiviteten

Interaktionsmuligheden som intranettet giver medarbejderne, understøtter den socialkonstruktivistiske ide om, at viden skabes i interaktionen med omverden. At medarbejderne kan påvirke og vælge hvilken slags information de vil have, kan spare tid, da de således lettere kommer til informationerne.

Ulempen kan derimod være, at det bliver sværere at styre, hvilken information medarbejderen modtager og dermed handler ud fra. At skabe konsistens i organisationens kommunikation, kan således forstyrres af denne egenskab i intranettet.

Interaktiviteten skaber dog muligheden for dialog, hvilket gør intranettet interessant som medie i forbindelse med vidensdeling af værdierne. Som sagt førte 9. semester til en viden om, at internalisering og socialisering foregår bedst ved hjælp af interpersonel kommunikation, hvilket via interaktiviteten kan skabes over intranettet. Internaliseringen og socialiseringen af værdierne er naturligvis en længere proces, da viden om værdierne først skal informeres til medarbejderne, hvilket kan gøres ved hjælp af intranettets massekommunikative muligheder.

Struktur

De tekniske muligheder ved intranettet har indflydelse på, hvilke muligheder virksomheden har for at vidensdele værdierne. Den vertikale opbygning gør rent praktisk vidensdelingen nemmere, da opdatering af information kun sker ét sted, hvilket er en tidsbesparende faktor for medarbejderne. En vertikal opbygning kræver dog et modent intranet. Intranettet skal derfor være solidt implementeret i organisationen, inden der for det første kan skabes en vertikal opbygning, og for det andet kan håndteres vidensdeling.

Afslutning

Jeg har nu diskuteret de væsentligste punkter i forhold til problemformuleringen, og vil opsummere i konklusionen.

Konklusion

Jeg har nu gennemgået, hvordan vidensdeling kan bruges i forhold til intern kommunikation af værdier i forbindelse med corporate branding og intranettets brug i forbindelse hermed.

Problemformuleringen lyder:

Hvilke kommunikative forhold skal overvejes, når virksomhedens corporate branding-værdier skal vidensdeles ved hjælp af intranettet?

1. Hvordan kan vidensdeling anvendes i forbindelse med intern corporate branding?
2. Hvad er intranettets kommunikative fordele og ulemper i forbindelse med intern vidensdeling af værdierne i corporate branding?

Underspørgsmål et

Vidensdeling kan anvendes i forbindelse med corporate branding ved at viden om værdierne deles og dermed formidles internt i organisationen.

Vidensdeling handler om, at gøre den rigtige viden tilgængelig for de rigtige medarbejdere på det rigtige tidspunkt. I forhold til deling af værdier i forbindelse med intern corporate branding vil det således være en deling af handlemåder, der formidles til de relevante medarbejdere på relevante tidspunkter.

I corporate branding fokuseres på at påvirke medarbejderes handlinger således, at al virksomhedens kommunikation bliver konsistent.

Virksomhedens profilkommunikation og dens identitet skal kommunikere til imaget ud fra de samme værdier, således at imaget påvirkes i den ønskede retning. Identiteten kan bearbejdes gennem virksomhedens diskurser, der via sproget påvirker medarbejdernes diskurser og dermed også influerer på medarbejdernes handlemåder. I vidensdeling handler det netop om at påvirke handlinger gennem viden og derfor kan vidensdeling anvendes i forbindelse med intern corporate branding.

Der skal fokuseres på skellet mellem den ubevidste og bevidste kommunikation i stedet for skellet mellem den interne og eksterne kommunikation. Fokus på at påvirke den ubevidste kommunikation sker gennem en medarbejders internalisering eller socialisering af værdierne, således at de bliver tavs viden for medarbejderne. Ligger værdierne i medarbejdernes tolkningsverden, vil værdierne tolkes ud fra forforståelser, der har haft samme påvirkning og derfor kunne tænkes at give samme ønskede handling.

Deling af viden internt i organisationen er med til at konstituere medarbejdernes diskurser, således at de skabes og forstærkes i forhold til virksomhedens værdier. Men udbredes ukonstruktive diskurser, kan de påvirke medarbejderens diskurs og hele organisationens sociale praksis.

Ledelsens tilgang til corporate branding har stor indflydelse på strategien for vidensdeling og derfor har virksomhedens kultur og organisering stor betydning for vidensdelingens fordele og ulemper og succes i det hele taget.

Underspørgsmål to

Der kan ikke opstilles universelle kommunikative fordele og ulemper ved intranettet, når det bruges i forbindelse med vidensdeling af værdier i en intern corporate branding-proces. For det første afhænger fordele og ulemper af den enkelte virksomheds kultur og organisation, og for det andet fører en fordel ofte en ulempe med sig.

Før en virksomhed kan afgøre, om det er en fordel at anvende intranettet i den interne corporate branding-proces, skal det afklares, hvilken tilgængelighed medarbejderne vil få til mediet. Derudover skal det afklares, om viden om værdierne er tavs eller eksplicit viden, og om medarbejderne har mulighed for at udvikle erfaringsbaseret viden eller skal erkende viden om organisationens værdier. Detaljeringsgraden af arbejdsprocesser, hvor der handles efter værdier, kan til dels afsløre, om viden om værdierne primært er tavs eller eksplicit. Detaljerede arbejdsprocesser kan være tegn på meget eksplicit viden og omvendt. De forskellige typer viden og hvordan medarbejderen får denne viden, har indflydelse på, hvilken medarbejder-type, der er at fortrække, hvilket virksomheden derfor også skal overveje i forhold til sine medarbejdere.

Intranettet kan kun indeholde eksplicite informationer. Er størstedelen af viden om værdierne tavs, skal det overvejes, om den tavse viden skal søges transformeret til eksplicit, eller om denne viden skal deles på andre måder, der ikke involverer en eksplicitering af viden. Vælger virksomheden at eksplicitere informationerne, kan den anvende intranettet enten som database for selve informationerne eller som database for metaviden. Ulempen er dog, at hvis intranettet skal indeholde alle informationer, kan det føre til uopdateret viden og stort arbejde med at nedskrive viden, hvilket måske i sidste ende viser sig ikke at kunne indtjenes, og desuden vil det føre til en konstant refleksion over, om al viden er nedskrevet eller om der er skabt ny relevant viden.

Derudover skal informationerne observeres og kontrolleres af en instans, der således kvalitetssikrer informationen på intranettet i forhold til corporate branding-værdierne.

Dette fører til udfordringen omkring indholdsstyring. Virksomheden skal overveje, hvem der er kvalificeret til at bestemme, hvilken information der er 'den rigtige' og derfor skal på intranettet. Ved hjælp af denne indholdsstyring kan ledelsen lede intranettets diskurs i en bestemt retning og dermed påvirke medarbejdernes handlemåder i en ønsket retning.

Desuden skal indholdsstyringen afgøre, hvilke medarbejdere, der skal have adgang til hvilken information. Informationerne på intranettet kan målrettes ved hjælp af personalisering, men via mediets mulighed for interaktivitet kan medarbejderen også selv søge information, og kontrollen over informationsstrømmen til medarbejderen er således tabt.

Besvarelse af problemformulering

Jeg har dermed fundet, at følgende kommunikative forhold skal overvejes, hvis intranettet skal bruges til vidensdeling af værdier i forbindelse med en intern corporate branding-proces.

Organisationens forandringsvillighed

Et af de første og vigtigste aspekter, der skal overvejes, er organisationens forandringsvillighed, hvilket er afgørende for, om vidensdeling af værdier i forbindelse med corporate branding bliver en succes.

Videnstype

Om virksomhedens værdividen er tavs eller eksplicit, eller erkendelsesbaseret eller erfaringsbaseret, har stor indflydelse på hvilken strategi, der vil være optimal for den enkelte virksomhed. Tavs viden kan ikke deles optimalt via intranettet og i dette tilfælde skal virksomheden enten kombinere intranettet med andre kommunikationsformer eller helt fravælge mediet.

Medarbejdertyper

Hvilke medarbejdere virksomheden indeholder, har blandt andet indflydelse på, om de kræver at skabe ny erfaringsbaseret viden eller om de vil handle efter regler med erkendelsesbaseret viden.

Indholdsstyring

Hvordan informationerne omkring værdierne skal målrettes i forhold til medarbejderne er vigtigt i forhold til, hvordan intranettet kan anvendes – og om det overhovedet kan anvendes. Hvem der er kvalificeret til at afgøre, hvilke medarbejdere, der har brug for og adgang til hvilken viden, er også vigtigt at fastlægge, hvis informationsstrømmen til medarbejderen skal kunne styres.

Intranettets struktur og modenhed

Intranettets opbygning og hvordan mediet bruges eller skal implementeres i organisationen er afgørende for, hvilken strategi virksomheden skal lægge for vidensdeling.

Litteraturliste

Belch og Belch 2001

Belch, George E. og Belch, Michael A. 2001: "*Advertising and promotion. An integrated marketing communications perspective*", 5. udgave, International edition, ISBN 0-07-118026-5.

Berg 2001

Berg, Per Oluf 2001 "*Fra image til aura*" i Sternfelt, Frederik og Thyssen, Ole (red.) "*Æstetisk Kommunikation*" 2001, 1. udgave, Handelshøjskolens forlag.

Bjerre og Tollin 1999

Bjerre, Mogens og Tollin, Karin 1999: "*Markedskommunikation*" i Helder, Jørn og Pjetursson (red.) "*Modtageren som medproducent – nye tendenser i virksomhedskommunikation*", 1. udgave, Samfundslitteratur ISBN 87-593-0783-8.

Blach og Højberg 1989

Thomas & Jesper Højbjerg 1989: "*PR – Håndbog I information og Public relations.*", Borgens Forlag.

Burr, Vivien 1999

Burr, Vivien 1999: "*An introduction to Social Constructionism*", Routledge, ISBN 0-415-10404-1

Chin 2005(1)

Chin, Paul 2005: "*Knowledge Sharnig: The Facts and the Myths, Part 1*" på www.intranetjournal.com.

Chin 2005(2)

Chin, Paul 2005: *"Knowledge Sharnig: The Facts and the Myths, Part 2"* på www.intranetjournal.com.

Earl 2001

Earl, Michael 2001: *"Knowledge Management Strategies: Toward a Taxonomy"*, i *"Journal of Knowledge Management Information Systems"*, Vol. 18, p. 215-233.

Fairclough 1992

Fairclough, Norman 1992: *"Discourse and Social Change"*, 1. udgave, Blackwell Publishers, ISBN 0-7456-1218-0

Falster 2004

Falster, Louise 2004: *"Modenbedsmodel for Intranet Håndtering."* Kandidatafhandling fra CBS Institut for Informatik.

Frandsen 2004

Frandsen, Line Sakstrup 2004: *"Intranettet: Fra opslagstavle til videnportal"*. Artikel på www.kommunikationsforum.dk. Artiklen kan findes på <http://www.kommunikationsforum.dk/default.asp?articleid=11319> (01.04.2005)

Frandsen m.fl. 1997

Frandsen, Finn, Johansen, Winni og Ellerup Nielsen, Anne 2001: *"International markeds kommunikation i en postmoderne verden"*, 1. udgave, Forlaget Systime, ISBN 87-7783-873-4.

Gjøl-Andersen 2001

Gjøl-Andersen, Pernille 2001: *"The Internal Dimensions of Branding"*, 1. udgave., Ph.d.-afhandling fra det økonomiske fakultet, Handelshøjskolen København,

Hatch & Schultz 2001

Hatch, Mary Jo og Schultz, Majken 2001: "*Bringing the corporation into corporate branding*" i *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 7/8, 2003

Hatch og Schultz 2000

Hatch, Mary Jo og Schultz, Majken 2000: "*Scaling the Tower of Babel: Relational Differences between Identity Image and Culture in Organisations*" i Schultz, Majken, Jo Hatch, Mary og Larsen, Mogens Holten (red) 2000: "*The Expressive Organisation*", Oxford, University Press, ISBN 0198297785.

Hatch og Schultz 1997

Hatch, Mary Jo og Schultz, Majken 1997: "*Relations between organizational culture, identity and image*" s. 356-365 i Balmer, John M. T., og Van Riel, Cees B.M. (red) *European Journal of Marketing*, volume 31 November 5/6 1997, ISSN 0309-0566.

Holdt Christensen 2004

Holdt Christensen, Peter 2004: "*Vidensdeling – perspektiver, problemer og praksis*", 1. udgave, Handelshøjskolens Forlag, ISBN 87-629-0218-0

Holdt Christensen 2002

Holdt Christensen, Peter 2002: "*Om vidensledelse – perspektiver til refleksion.*" 1. udgave, Samfundslitteratur, ISBN 87-593-0991-1

Højberg 2002

Højberg Christensen, Jesper 2002 "*Company Branding and Company Storytelling*" i Helder, Jørn og Kragh, Simon Ulrik (red.) 2002: "*Senders and Recivers*", Samfundslitteratur, 1. udgave, ISBN 87-593-0920-2.

Jacobsen 1999

Jacobsen, Glenn 1999: *"Branding i et nyt perspektiv: mere og andet end mærkevarer"*, 1. udgave, Handelshøjskolens Forlag, ISBN 87-16-13449-4

Jensen 2003

Jensen, Anja Pein 2003: *"Intern corporate branding i et socialkonstruktivistisk perspektiv."*, Projekt 9. semester, Medieformidlet kommunikation, Aalborg Universitet.

Jensen 2002

Jensen, Anja Pein 2002: *"Religionens laster – en teoretisk diskussion af Jesper Kundes bøger "Corporate Religion" og "Unik – nu eller aldrig", med fokus på kommunikation, kultur og menneskesyn"*, Projekt 7. semester, Medieformidlet kommunikation, Aalborg Universitet.

Jensen 1999

Jensen, Jens F. 1999: *"Roadmap til informations-motorvejen"* i Jensen, Jens F, (red.) *"Internet, World Wide Web, Netværks-kommunik@tion"*, Fisk-serien 4, 1. udgave, Aalborg Universitetsforlag, ISBN 87-7307-627-9

Jensen 1998

Jensen, Jens F. 1998: *"Multimedier, Hypermedier, Interaktive Medier. Parlor til det nye (multi)medielandskabs lingua franca"* i Jensen, Jens F. (red.) *"Multimedier Hypermedier Interaktive Medier"*, FISK-serien 3, 1. udgave, Aalborg Universitetsforlag, ISBN 87-7307-612-0

Jørgensen og Phillips 1999

Jørgensen, Marianne Winther og Phillips, Louise 1999: *"Diskursanalyse som teori og metode"*, 1. udgave, Roskilde Universitetsforlag, ISBN 87-7867-075-6

Jørgensen & Windfeld 2003

Jørgensen, Jacob og Windfeld, Stine 2003: *"Kommunikationspolitikker – fra hylde succes til styringsdokument"*, 1. udgave samfundslitteratur, ISBN 87-593-0973-3

Kalling & Styhre 2003

Kalling, Thomas og Styhre, Alexander 2003: *"Knowledge Sharing in organizations"*, Liber AB, Copenhagen Business School Press, ISBN 91-47-07319-5

Kotler 1994

Kotler, Philip 1994: *"Marketing management"*, 8. udgave, Prentice hall international edition.

Murgolo-Poore & Pitt 2001

Murgolo-Poore, Marie og Pitt, Leyland 2001: *"Intranets and employee communication: PR behind the firewall"*, i Journal of Communication Management, Vol. 5, No. 3, Henry Stewart Publications

Møller 2002

Møller, Mads Richard 2002: *"Behind the firewall. Danske erfaringer med intranet og virksomhedsportaler"*, 1. udgave, Børsen Forlag A/S, ISBN 87-7553-906-3

Nielsen 2001

Nielsen, Mie Femø 2001: *"Under lup i offentligheden - introduktion til public relations"*, 1. udgave, Samfundslitteratur, ISBN 87-593-0850-8.

Nudansk ordbog

Politikens Nudansk ordbog med etymologi 1999, Politikens forlag A/S, 1. udgave ISBN 87-567-6087-6.

Nørgård Dahl 1999

Nørgård Dahl, Poul 1999: "*Medarbejderinvolvering i ord og gerning – en kritisk diskursanalyse*" artikel i Dansk Sociologi nr. 3/10 årg. – november 1999, ISSN 0905-5908.

Sandstrøm 2003

Sandstrøm, Lars 2003: "*Corporate branding – Et værktøj til strategisk kommunikation*", 1. udgave, Forlaget Samfundslitteratur, ISBN 87-593-1050-2

Sarnoff & Wimmer 2003

Sarnoff, Andrew & Wimmer, Thomas 2003: "*Knowledge Management and Intranets: Putting People First.*" fra www.intranetjournal.com

Sepstrup 1999

Sepstrup, Preben 1999: "*Tilrettelæggelse af information*", 2. udgave, Forlaget Systime, ISBN 87-7783-875-0.

Schultz og Ervolder 1998

Schultz, Majken og Ervolder, Lars 1998: "*Culture, Identity and Image Consultancy: Crossing Boundaries between Management, Advertising, Public Relations and Design*" s. 29-50 i Corporate Reputation Review Volume 2, No1, 1998.

Wenneberg 2000

Wenneberg, Søren Barlebo 2000: "*Socialkonstruktivisme – positioner, problemer og perspektiver*", Samfundslitteratur, 1. udgave, ISBN 87-593-0843-5