

Technical University of Denmark



Meningsdannelser og handlehorisont i virksomheder med økologisk forarbejdning

Hansen, Mette Weinreich; Kristensen, Niels Heine

Publication date:
2010

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

[Link back to DTU Orbit](#)

Citation (APA):
Hansen, M. W., & Kristensen, N. H. (2010). Meningsdannelser og handlehorisont i virksomheder med økologisk forarbejdning. Kgs. Lyngby: DTU Management. (PhD thesis; Nr. 17.2010).

DTU Library

Technical Information Center of Denmark

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Meningsdannelser og handlehorisont i virksomheder med økologisk forarbejdning



**Ph.d.-afhandling
17.2010**

DTU Management

Mette Weinreich Hansen
November 2010

Meningsdannelser og handlehorisont i virksomheder med økologisk forarbejdning.

Ph.d. Afhandling af

Mette Weinreich Hansen
Institut for Planlægning, Innovation og Ledelse
Sektion for Innovation og Bæredygtighed
Danmarks Tekniske Universitet
2800 Kgs. Lyngby
April 2010

Afhandlingen er lavet under Ph.d. programmet
Konstruktion, Produktion, Byggeri og Transport
Afhandlingen er samfinansieret mellem DTU, Forskerskolen SOAR ved KU-Life og
Fonden for Økologisk Landbrug
Vejleder: Lektor Niels Heine Kristensen

Titel: Meningsdannelser og handlehorisont i virksomheder med økologisk forarbejdning

Type: Ph.d.-afhandling

Forfatters navn: Mette Weinreich Hansen

Årstal: 2010

ISBN-nr.: 978-87-90855-98-7

Institut navn:

DTU Management
Institut for Planlægning, Innovation og Ledelse
Produktionstorvet 424
2800 Lyngby
Tlf: 4525 4800
Mail: phd@man.dtu.dk

Tryk Schultz Grafisk A/S

Forord

Siden studietiden har økologi interesseret mig. Både i forhold til forskning, myndigheder, borgere, politikere, og som med denne afhandling, i virksomhederne.

Jeg er glad for, at jeg fik muligheden for at lave denne afhandling. Den udfordring den har budt mig, har givet mange interessante nye vinkler på et emne, jeg måske som indgangsvinkle troede, jeg var fortrolig med. Den har givet nye erkendelser og åbnet nye veje. Og endnu engang bekræftet virkelighedens kompleksitet.

Jeg vil gerne rette en meget stor tak til de fem involverede virksomheder. Jeg har mødt en stor åbenhed og imødekommenhed fra deres side. Uden dem ville der ikke have været et projekt.

Også tak til min vejleder Lektor Niels Heine Kristensen for kommentarer og samtaler, der er kommet vidt omkring økologiens mange facetter.

Tak til alle jer der har bidraget til spændende diskussioner og kommentarer i forskerpraksis netværket, i forskerskolen SOAR, på IOB, og blandt mine gode venner.

Tak til familien for at være med hele vejen med støtte og opbakning.

DTU, Marts 2009

Mette Weinreich Hansen

Indholdsfortegnelse

Meningsdannelser og handlehorisont i virksomheder med økologisk forarbejdning.....	1
Forord	3
Indholdsfortegnelse.....	4
Summary in English.....	5
Resumé.....	8
1. Indledning.....	10
1.1 Rapportens opbygning.....	13
2. Baggrund og state-of-the-art.....	14
2.1 Hvorfor er denne undersøgelse interessant?.....	14
2.2 Forskning på økologiområdet – <i>State-of-the-art</i>	15
2.3 Opsamling.....	22
3. Problemformulering.....	25
3.1 Begrebsafklaring.....	25
4. Analyseramme.....	28
4.1 Rationalitetskritik.....	28
4.2 Institutionel teori.....	30
4.3 Aktør-netværks teori (ANT).....	36
4.4 Meningsdannelse og <i>enactment</i>	40
4.5 Relevanszoner.....	43
4.6 Organisationsforståelse.....	45
4.7 Opsamling.....	47
5. Metodiske tilgange.....	48
5.1 Kvalitativ versus kvantitativ metode.....	48
5.2 Analysestrategi.....	49
Konstruktivisme.....	50
Kritisk realisme.....	51
Fænomenologi.....	52
Hermeneutik.....	52
Abduktiv forskningsproces.....	53
Dialektik i forskningsprocessen.....	54
5.3 Metodemæssige implikationer af studier af organisationer som 'en enhed'.....	54
5.4 Teoretisk ramme.....	57
5.5 Interviewteknikken og analysen i praksis.....	58
5.6 Den konkrete undersøgelse.....	60
5.7 Opsamling.....	74
6. Økologi – værdier og lovgivning.....	76
6.1 Økologibevægelsen i Danmark – et historisk blik.....	77
6.2 De nyere økologiske værdier.....	81
6.3 Myndighedskontrol og regulering.....	85
6.4 Opsamling.....	86
7. Empiri I. Præsentation af virksomheder.....	88
7.1 Tulipan A/S.....	89
7.2 Liljen Mølle.....	92
7.3 Rose A/S.....	95
7.4 Smørblomst Mejeri a.m.b.a.....	100
7.5 Bellis A/S.....	104
7.6 Opsamling.....	108
8. Analyse af empiri.....	110
8.1 Tema I: Økologiforståelser.....	112
8.2 Tema II: Virksomhedsidentitet.....	127
8.3 Tema III: Netværk.....	142
8.4 Relevanszoner.....	153
8.5 Opsamling.....	161
9. Konklusion.....	163
9.1 Empiri og problemformulering.....	163
9.2 Forskningsmæssige erkendelser.....	168
10. Perspektivering.....	174
11. Bilag.....	177
11.1 Eksempel på interviewguide.....	177
11.2 Eksempel på analyse.....	179
12. Litteraturliste.....	183

Summary in English

The title of this doctoral thesis is 'Sensemaking and enactment perspectives in companies with organic processing'. As the title indicates, the main focus is to understand how companies make sense of, and acts in relation to, the processing of organic food. The author asks why there are very few explicit reflections, both in the public debate and among companies, concerning the processing of organic food, and seeks the answer in empirical work involving five companies engaged in the processing of organic food.

Initially, the thesis discusses the background for the choice of subject by arguing that the lack of value reflections, combined with the very sparse regulation in the organic processing sector, is problematic. This is because the expectations from the public connected to the production and the products as, for example, being healthier, better quality, locally produced or a better choice for the environment, are not necessarily fulfilled. These value-related expectations are different from the expectations connected with conventional food products and are related to the history of organic food production. In organic production, primarily among the farmers, there have always been strong relations to different explicit values, which also today make organic food represent an alternative to the conventional. In processing however, very few of these explicit values are represented, if we look at regulations in the area for example. The two major differences between organic and conventional food production are that the list of additives is more limited in organic, whilst there is also a ban on the use of GMO products. This fact leaves the management of values, in a broader sense, to the single company and thereby opens up the possibility for a wide range of interpretations. Today, the amount of organic products on sale in an ordinary supermarket in Denmark illustrates the variety available. It also reveals an increasing selection of more and more processed and conventional 'look-alikes' as organic possibilities, for example freeze-dried soup powder, frozen pizzas or ready-to-eat noodles with different flavours. In the context of EU regulation, there is continuous pressure to add to the list of allowed additives from food companies, which has resulted in an increase in the number of permitted additives. For example, today the use of additives for colouring cheese is permitted, which was not previously allowed. This development is problematized in relation to the expectations mentioned above and in relation to the necessary price premium connected to these products due to the more expensive costs such as in the primary production. If organic products end up as conventional 'look-alikes,' how can they then represent an alternative and command higher price?

This thesis investigates this subject further by gaining knowledge of how the concept of 'organic' is comprehended and interpreted within Danish food processing companies. This has led to the development of the following interconnected research questions:

What sensemaking perspectives are connected to organic processing companies? How do they enact the concept of organic in the companies and in the networks around them and what does this mean in relation to practice? Which issues can be placed in the zones of relevance in the companies?

The theoretical approach has been related to two main traditions; New Institutionalism and Actor-Network Theory. The overall frame has been to focus on the cultural-cognitive aspects of organisations and relate this to the network activities involving 'actants' of both human and non-human origin. Finally, the phenomenologist Alfred Schütz' (Schütz, 1970) concept 'Zones of relevance' is also used to combine the different approaches into a unifying illustration of the potential for the companies to develop their understanding of the distinctive character of organic production. Sensemaking (Weick, 1995; Weick et al, 2005) and enactment are key concepts in the analysis, which are applied in order to determine the identity connected to the specific organic production in each company. In the empirical study, the main methodological approach adopted to examine identity and sensemaking in the companies is the qualitative interview. Interviews were conducted with persons with the main responsibility for organic production in the companies. The focus has been, on the one hand, to try to understand and analyze the sensemaking perspectives in relation to organic processing, whilst on the other, to give an overview of these different sensemaking aspects in relation to the enacting perspectives, which is the potential for developing and acting in networks, in relation the organic identity. The concept 'zones of relevance' has been introduced, in order to identify the immediate, and thereby most familiar, issues for the company on which they are acting in the daily practice, and the more peripheral issues. According to Schutz (1970), there are 4 zones of relevance. By crystallising the four zones of relevance for each of the five companies, the purpose is to illustrate the potential for future actions in relation to organic production.

The conclusion of the thesis is partly concentrated on the empirical study, and the findings there, and partly on a discussion of the methodological approach and the problems connected to this in a study of this type.

In relation to the empirical part, the main finding is that orientations differ depending on whether it is a small or a larger company. I conclude that the three smaller companies enact the concept of organic in greater depth than the larger companies. For one of the larger companies I find clear and explicit limitations towards engagement in developing organic processing values.

For the three smaller companies, there is a focus on making products of a distinct character related to quality, processing, or to the story connected to the product. For the two larger companies, the focus is more on making 'ordinary' or daily products at an acceptable price.

Common to all five companies is a condemnation of the inclusion of more additives in organic production.

Another characteristic common to four of the five companies is a quite complex network around the company and for some of them also around the organic production. This indicates a potential for development of the zones of relevance in the companies.

Another finding is that in all the five companies there is substantial focus on sales and marketing. This is seemingly an all-pervading element of the companies and their daily acting in relation to organic production. This is in line with what has been one of the main focus points in the history of organic production, since sales were very limited and small in the early period. The finding is also in line with the main focus of the interest group

organizing (most) organic companies. Here all employees are educated in sales and marketing. My impression is that this issue therefore receives the highest priority while other aspects of organic production are not in focus in the same way.

Regarding the methodological reflections, the main conclusions focus on the discussion of the theoretical and methodological approaches. The multidisciplinary approach has, of course, some advantages and some limitations. The advantages are connected to a more complex and varied look at the material while the limitations are concerned with a more superficial treatment of the approaches used. Also, the issue of whether the use of short time observation and qualitative interviews with a relatively limited number of persons is sufficient in an analysis to, for example, identity aspects of companies, is discussed. Although there are limitations to the methods used in this project, it is still the conviction of the author that the approach has contributed with substantial material in relation to the issues raised in the research statement.

The contribution from future research by in opening the discussion about values in processing organic foods is discussed and finally the use of alternative methodological approaches, specifically the more long term observation for example a method called 'Shadowing' is discussed.

Resumé

Denne afhandling har titlen 'Meningsdannelse og handlehorisont i virksomheder med økologisk forarbejdning'. Omdrejningspunktet er at undersøge hvad der karakteriserer 5 danske fødevarer virksomheders forståelse af -, og handlinger knyttet til, forarbejdning af økologiske råvarer.

Motivationen for undersøgelsen ligger i en problematisering af en uoverensstemmelse mellem de forventninger der er knyttet til økologiske produkter, sammenholdt med, hvad de regulerings- og lovgivningsmæssige realiteter er på området. Undersøgelser har vist, at der er knyttet forventninger til de økologiske produkter om blandt andet anstændighed, god kvalitet, og at de bidrager til en ren natur. Sammenholder man dette med det faktum, at der er meget få regler for forarbejdning af økologiske produkter, hvorved fortolkningen af hvad økologisk produktion indebærer, i store træk overlades til virksomhedernes egne fortolkninger, opstår et interessant forskningsmæssigt felt, som denne afhandling søger ind i.

Økologi er både i kraft af en særlig historisk baggrund, som modbevægelse til hovedstrømmens fødevarerproduktion, og ikke mindst i kraft af forskellige interessenters viderefortolkning af dette værdimæssige fundament, genstand for mange eksplicite værdimæssige fortolkninger. Dette kommer især til udtryk i forhold til landbrugsproduktionen, og de dilemmaer der opstår her, men også delvist i forhold til forarbejdningen af økologiske fødevarer.

Den teoretiske basis for undersøgelsen er en kombination af nyinstitutionel teori, aktør-netværksteori og anvendelsen af et begreb om relevanszoner. Meningsdannelse og *enactment* er to centrale begreber, som anvendes til at forstå virksomhedernes fortolkning af - og handlinger i forhold til den økologiske produktion.

Denne kombination bygger på en rationalitetskritisk og netværksorienteret tilgang til virkeligheden, som danner basis for analysens fokus. Formålet er at belyse hvordan virksomheder danner mening om, og handler i forhold til tre hovedtematiseringer 1) økologiforståelser, 2) virksomhedsidentitet og 3) netværk. Med disse temaer er det målet at indfange fortolkninger i forhold til deres daglige praksis, og dermed i sidste ende at diskutere potentialer for yderligere udvikling af økologiforståelser og refleksioner.

Undersøgelsen er baseret på kvalitative forskningsinterviews med personer i virksomhederne, der har ansvar for enten hele, eller dele af den økologiske produktion og - afsætning. Derudover er der anvendt skriftligt materiale i relation til virksomhederne, og i relation til problemstillingen. Analysen er baseret på ét længere ansigt-til-ansigt interview med én person i hver virksomhed, og i to virksomheder også rundvisning i produktionen. I forbindelse med interviewene, er også en form for kort tids observation medtaget, som metodisk grundlag. Udover de fem virksomhedsinterviews, er der foretaget to interviews med personer i netværket omkring økologisk fødevarerproduktion. Disse er ikke genstand for analyse, men har tjent som indgangsvinkel til problemstillingen.

Hovedkonklusionerne fra analysen er delt i to hoveddele. En del er koncentreret om det empiriske arbejde, og hvad der vurderes at være hovedkonklusionerne her, og en anden del er mere orienteret mod de forskningsmæssige erkendelser og metodemæssige refleksioner i forhold til den færdige afhandling.

Af empiriske hovedkonklusioner er de væsentligste, at der er fundet en stor rigdom af fortolkninger og forståelser i de fem virksomheder. De tre mindre virksomheder har flere træk til fælles, som måske delvist kan henføres til identiteten som mindre virksomhed. Det samme gør sig til dels gældende for de to større virksomheder. Det er i de tre mindre virksomheder, at økologi *enactes* i sin største kompleksitet, og hermed også her jeg finder de fleste netværk med relation til økologi. Hermed er det også i de mindre virksomheder, at jeg finder størst potentiale for at videreudvikle og uddybe refleksionerne i forhold til forarbejdning af økologiske fødevarer. Især en af de to større virksomheder er mere bundet af markedsmæssige begrænsninger, og har ikke samme muligheder eller interesser i at udfoldede økologiforståelserne yderligere. For den anden større virksomhed er der, udover en stor og bredspektret kompleksitet i både organisation og vareudbud, en grundidentitet, der kredser om økologi. Denne grundidentitet gør, at jeg finder et mindre udviklende perspektiv på virksomhedens eget økologimærke.

For de tre mindre virksomheder finder jeg en stor selvstændighedstrang, og dermed mindre trang til at arbejde mod et fælles mål. Dette kan muligvis virke som en forhindring i forhold til den dagsorden, jeg sætter i perspektivering i denne afhandling. Her argumenterer jeg for, at det er nødvendigt at engagere virksomhederne yderligere i en mere fælles refleksion om hvad der kan, skal eller bør karakterisere forarbejdning, i forhold til de mange forventninger, der er knyttet til økologibegrebet.

Af forskningsmæssige refleksioner er hovedovervejelserne primært i forhold til selve undersøgelsesdesignet, og om den måde jeg har valgt at gå til værks, er den bedst egnede til formålet. Desuden berøres andre metoder, der kunne bidrage til at udbygge undersøgelsen. Jeg konkluderer at undersøgelsen er udmærket til at åbne feltet, men at der kræves længere tids observation, og flere samtaler for at kunne være mere grundig i at forstå både økologiforståelser, virksomhedsidentitet og netværk. Afslutningsvist reflekterer jeg over hvilken rolle forskningen kan spille i en fremtidig undersøgelse af feltet. Overvejselsen er, at der ligger interessante potentialer i at videreudvikle muligheder og erkendelser, knyttet til den manglende fælles udvikling af forarbejdningsværdier i forhold til produktionen. Forskerens egne netværk, og muligheder for at skabe åbninger for samarbejde, bliver væsentlige elementer i at engagere virksomhederne. Derudover er der også potentialer i, at arbejde mere frit med problemstillingen i en fri forskningskontekst, frem for i en konkurrencepræget virksomhedskultur.

Meningsdannelser og handlehorisont i virksomheder med økologisk forarbejdning.

1. Indledning

Økologi er blevet big bussines, det er godt blandt andet for miljøet, men hvad skal vi med økologisk suppepulver?

Katrine Klinken, madskribent i Information, 27. februar 2009

Et kig i supermarkedet en almindelig dag giver et godt billede af at økologi er blevet en fremtrædende spiller på markedet, eller som Katrine Klinken i citatet ovenfor kalder det, *big business*. I 2007 blev der omsat for 3,6 milliarder kroner i økologiske føde- og drikkevarer i detailhandlen, hvilket var en stigning på 33 % fra året før (Anonym, 2008f). Stadigt flere varenumre dominerer hylderne, og heriblandt flere og flere forarbejdede varer. Sodavand, frysetørrede nudler og - kaffe, frosne pizzaer, pulver supper, slik, sovser, dressings, pålægschokolade, smoothies m.m. Listen kan fortsættes med de produkter, der indtil for få år siden var forbeholdt den konventionelle del af udvalget.

Katrine klinken siger videre i sin klumme om den årlige fødevarer messe Biofach i Nürnberg (Information, 27.februar 2009):

"...de fleste af fødevarerindustriens giganter præsenterede convenience-produkter og hurtige færdigretter med langt mere indpakning end rigtig mad. Fokus er på pris frem for smagskvalitet. Hvad skal vi med økologisk suppepulver? Eller hvorfor toastbrød med flere fibre, når man savner en god skive rugbrød? Det er som om både producenter, madhåndværkere og forbrugere er blevet fanget i en fælde, hvor næsten ingen kan huske, hvad ægte mad er. Man skal hele tiden præsenteres for nyheder for nyhedens skyld: nu med ny smagstilsætning, flere fibre, mindre sukker eller smart ny indpakning"

Katrine Klinken undrer sig, og mener altså at vi alle har 'glemt' hvad ægte mad er. Forestillingen om 'ægte mad' er derimod intakt. På trods af at convenience og 'nyheder' tilsyneladende er en vigtig del af både produktionen og det der købes, er der stadig mange der associerer økologi med produkter som mælk, grøntsager og havregryn – hvilket i øvrigt også de tre kategorier, der sælger mest (Anonym, 2008f). Rene råvarer og jord på grøntsagerne, anstændighed og mening med maden er fremherskende ideer om økologi (O'Doherty Jensen et al, 2008), hvilket blandt andet kan aflæses af populariteten af de 30.000 mennesker der i 2008 tog ud for at se 'kørerne danse' på den første dag på græs, på de årlige høstmarkeder hvor der de sidste år kommet næsten 80.000 besøgende på gårde rundt om i landet, eller på den popularitet et fjernsynsprogram som 'Bonderøven' har fået.¹

¹ Ifølge seertalsundersøgelser har dette program hentet usædvanligt mange seere til DR2 (TNS Gallup, 2009). Programmet handler om livet på et husmandssted med en mangfoldighed af dyr og afgrøder, der behandles efter gamle håndværkstraditioner. En form for landbrug, der stort set ikke findes i dag, men som tilsyneladende tiltrækker mange foran TV'et.

Virkeligheden bliver stadig mere broget og mangfoldig. Økologi er både "rene råvarer" og en masse andet, hvor der er anvendt – naturligvis de tilladte – tilsætningsstoffer for at få konsistensen og udseendet "spiseligt", og hvor de forarbejdningsmetoder der bruges, ikke adskiller sig fra deres konventionelle paralleller. Der bliver tilsat, kogt, pasteuriseret, homogeniseret, frysetørret, rørt, filtreret og meget andet på fødevarerens virksomhederne rundt om. Og det må de også gerne. Der er nemlig næsten ingen regler for hvordan råvarerne forarbejdes.

I denne afhandling vil jeg se på nogle af de danske fødevarerens virksomheder, og deres ideer om økologi i forhold til den økologiske produktion de har. Hvordan behandles de råvarer der kommer ind af døren? Og hvilke tanker gør virksomhederne sig om det at lave økologiske produkter? Giver det den enkelte virksomhed et bestemt præg eller en bestemt identitet?

Dette afsæt er taget ud fra en nysgerrighed, og måske også en fordomsfuldhed, over for forarbejdningsvirksomhederne. Det er ikke særligt synligt i supermarkedet, hvad der reelt foregår derude i industrien. Og hvad sker der egentlig med begrebet økologi når råvarerne forarbejdes og pakkes i lækker emballage i fødevarerindustrierne? Jeg mener at forarbejdningen af de økologiske råvarer har fået meget lidt opmærksomhed. Hvad skal karakterisere forarbejdede økologiske produkter? Er der eller skal der være noget som gør den særlige? Hvordan skal udviklingen på dette område være, hvis det står til de økologiske organisationer?

Med den store vækst som økologisk produktion har undergået, er der også kommet mange flere virksomheder der forarbejder økologiske produkter, og her kommer Katrine Klinkens kommentar ind i billedet, for med de vide rammer der er på forarbejdningsområdet i dag, er det muligt at lave de mange produkter. Kritikken fra madskribenten understøttes af et citat fra den afgangende formand for Økologisk Landsforening Knud Erik Sørensen. Ved sin afskedstale på generalforsamlingen d. 3. marts 2007 (citat fra www.okologi.dk d.5 marts 2007) sagde han:

"Til de hidtil konventionelle virksomheder, der nu kaster sig over økologi vil jeg sige: I er meget velkomne. I kan hjælpe med dynamikken. Men tag jer tid til at forstå principperne bag økologi. Håndværk frem for kemi; skånsom behandling af råvarer, ren besked til forbrugerne. Uden de kemiske krykker bliver kreativiteten større, og resultatet bedre og sundere"

Implicit i citatet læser jeg en forventning om, at økologiske fødevarerproducenter bør forpligte sig til en række værdier. Her er det værd at bemærke, at det er værdier, eller som Knud Sørensen kalder det 'principper', der ikke er formuleret i de regler der gælder for forarbejdning. Værdier som skånsom behandling, ren besked til forbrugerne, kreativitet og sundere produkter. Man kan måske også læse ud af citatet, at der ligger en bekymring over tendenser til at nye virksomheder ikke 'kender historien', og dermed påvirker økologien i en problematisk retning.

Tilsvarende budskab kan genfindes i en nyere viden-syntese for udvikling af økologien (Anonym, 2008d; Alrøe & Halberg, 2008). Heri understreges nødvendigheden af at videreudvikle de regler og principper, der er knyttet til økologisk forarbejdning. Under et afsnit om forskning på strategisk vigtige områder skrives:

”Specifik forskning og udvikling indenfor *fødevarer-forarbejdning* rettet mod virksomhedernes behov, herunder: ...proces innovation baseret på økologiske værdier herunder metoder til at mindske behov for tilsætningsstoffer og til skånsom behandling af råvarerne”

Dermed er der i forskningssammenhæng kommet mere fokus på forarbejdningsvirksomhederne end der hidtil har været. Stadig ser jeg dog en uklarhed i forhold til hvilke aktører, der skal tage diskussionen om hvordan disse begreber skal bringes til praktisk anvendelse i virksomhederne. Hvem skal udvikle og udfolde værdierne i relation til virksomhederne? Jeg finder ikke svaret i den ovennævnte vidensyntese.

På trods af disse udtalelser som vægter skånsomhed og ønsker begrænsninger i tilladte hjælpestoffer, er det at faktum, at der sker en udvikling der går i en anden retning. Selvom listen for tilladte stoffer i den økologiske produktion er langt mere begrænset end den er for konventionelle fødevarer, foregår der en stadig forhandling og justering af hvor mange stoffer der er tilladt, og hvad de bruges til i produktionen. Interessen for at udvide listen af tilsætningsstoffer er en direkte konsekvens af, at der er opstået et marked, som er interessant for flere virksomheder.²

Dermed er der altså noget der kunne tyde på at Katrine Klinkens observation af det stigende antal højt forarbejdede fødevarer på bekostning af de ’autentiske’ produkter er en del af en problemstilling, som blandt andet handler om et gab mellem forestillingerne om økologiske produkter, og så det der produceres.

Denne afhandlings ambition er at bidrage til den problemstilling ved at diskutere værdier og forarbejdningsvirksomheder. De implicite forventninger til en anderledes produktion af fødevarer, når der tales økologi, skal i mine øjne også rettes mere hen mod virksomhederne selv. De skal involveres og de skal diskutere. Ved at inddrage producenterne kan der opstå nye konstellationer og nye refleksioner, der kan bidrage til at udvikle ideer og praksis i økologisk forarbejdning.

I denne afhandling er det primære formål dog ikke den konkrete diskussion. Snarere er der tale om et forsøg på at forstå hvad der sker, og hvilke refleksioner der ligger bag de handlinger der foretages i et lille udvalg af virksomheder. Dermed er målet at kortlægge hvad der kan være handlingsgenererende i forhold til den økologiske produktion. På den måde er det mit håb at afhandlingen kan være startskuddet til at få taget hul på at udvikle

² Ser man på de seneste ændringer i tilladte stoffer i økologisk produktion finder man både stoffer, der tjener som farvegivere (under begrundelse af at være et kendt mærke eller et specifikt produkt med netop et generisk udtryk som værende farvet f.eks. rød cheddar ost og andre røde oste) og en udvidelse af listen over tilladte stoffer helt generelt (Kommissionens Forordning 123/2008). Netop farvegivere har været et område der hidtil ikke har vundet genklang i forbindelse med økologisk fødevarer, fordi det har været anset som værende ’madsminke’ i forhold til varens reelle eller ’naturlige’ udtryk. Fromartz (2009, 2007) diskuterer tilsætningsstoffer (af ikke-økologisk oprindelse) i en amerikansk kontekst og med et lidt modsat fortegn, idet han kritiserer den sort-hvide debat om tilsætningsstoffer, der har hersket der. Her har en farmer i 2005 vundet en retssag og fået forbudt alle tilsætningsstoffer i økologiske produkter, hvilket har ført til undtagelser på undtagelser for overhovedet at kunne forarbejde produkter. I dag er der tilsyneladende 43 tilladte stoffer i amerikansk lovgivning mod ’hundredvis måske tusindvis’ før retssagen.

refleksioner af økologisk forarbejdning på et niveau, der går på tværs af forskellige virksomheder og forskellige brancher.

Afslutningsvist vil jeg her berøre emnet værdier, idet jeg igennem denne afhandling vil kredse om netop værdier (i form af økologiforståelser) og identitet som to nøglebegreber for det empiriske arbejde. I mit verdensbillede er der værdier i alle tilgange til produktion af viden og i produktion af fødevarer. Økologien har i sin tidligere egenskab af "uddefineret alternativ" (Christensen, 1998) gjort et forsøg på at gøre et værdigrundlag eksplicit. I takt med økologiens inddefinering og udvidelsen af økologiens felt til også at omfatte forarbejdning i stor skala, er værdierne og idealerne for hvordan økologiske fødevarer bør produceres, blevet lidt usynlige igen. Jeg mener, at diskussionen om værdier i forarbejdning bør udfoldes langt mere både i virksomhederne, og blandt de nuværende interesseorganisationer for økologi – både de danske og de internationale, og håber med denne afhandling blandt andet at kunne inspirere til videre handling og diskussion.

1.1 Rapportens opbygning

Rapporten er bygget op således at projektets problemformulering præsenteres efter et motiverende kapitel om baggrund for projektets opståen. Kapitel 4 vil som opfølgning på problemformuleringen tegne omridset af den analyseramme, som afhandlingen betjener sig af. Kapitel 5 vil være en præsentation af de metodiske tilgange som projektet anvender, herunder min rolle som forsker. Økologiens historiske rødder, og virksomheders rolle heri, fremstilles i kapitel 6, hvilket er taget med for at give læseren et indblik i hvilke værdier, der har båret økologien i den danske begyndelse, og ikke mindst hvad der er med til at forme den i dag, i form af eksplicit formulerede bud på essentielle værdier, som de er formuleret af f.eks. forskere og interesseforeninger.

Det empiriske materiale præsenteres først med korte beskrivelser af de deltagende virksomheder. Denne præsentation kommer i kapitel 7. Efterfølgende sættes det empiriske arbejde ind i den teoretiske analyseramme, og der analyseres på tværs af virksomhederne i kapitel 8. Kapitel 9 er en konklusion, og dermed en opsamling på de erkendelser jeg har fået gennem arbejdet med afhandlingen. Til slut vil jeg rette fokus mod de fremadrettede perspektiver, der er dukket op igennem arbejdet med emnet. Dette vil kunne læses i en perspektivering i kapitel 10.

2. Baggrund og state-of-the-art

Projektets fokus er virksomhedsstudier med en værdimæssig vinkling, og orienterer sig mod at undersøge fødevarerens virkninger, der har en hel eller delvis økologisk produktion. Der analyseres på virksomhedernes relation til økologiske regler og værdier, det vil primært sige hvordan økologi bliver omtalt og opfattet, herunder hvilke netværk der omgiver den økologiske produktion.

2.1 Hvorfor er denne undersøgelse interessant?

Indledningsvist i dette afsnit vil jeg bruge et par linjer på at beskrive hvorfor jeg mener, det overhovedet er vigtigt at diskutere økologi og fødevarer. Lang & Heasman (2004) har forsøgt at give et overordnet rids af hvordan udviklingen af fødevarerproduktionen har formet fra 1930'erne og til i dag. Deres hovedtese er, at der på nuværende tidspunkt foregår en 'krig' mellem det, der indtil for få år siden har været et altdominerende paradigme, som har præget stort set al fødevarerproduktion globalt set. Forfatterne kalder det 'det produktivistiske paradigme' (ibid:18). Derudover er to andre paradigmer opstået de senere år - det økologisk-integrerede paradigme og et *life-science* integreret paradigme. Det produktivistiske paradigme har været, og er i høj grad stadig, præget af et fokus på øget produktion historisk bl.a. baseret på viden om kemikalier til brug som pesticider, og udviklingen af kunstgødning. I fødevarerindustrien har der i samme periode været en drastisk stigning i udviklingen af forarbejdede fødevarer, og den følgeindustri der følger med dette, i form af bl.a. ingrediens-virkninger, emballagevirkninger og logistikvirkninger. Tilsætningsstoffer til at forlænge og bevare holdbarhed i en stadig mere dominerede detailhandelsstruktur, bliver en vigtig del af de nye produkters karakteristika. Det er denne fødevarerindustri, både primærproduktionen og forarbejdningen, som økologisk fødevarerproduktion forsøger at give et modsvar på. Lang & Heasmans (ibid) tese om 'krig' mellem de tre paradigmer er baseret på, at der er kommet andre teknologier og andre forventninger til fødevarerne end der tidligere har været. Borgere, fagfolk, interesseorganisationer og forskere er nogle af de stemmer der går op imod det hidtidige fokus på mængder frem for kvalitet, og dette åbner for nye muligheder for et andet syn på fødevarerproduktion.

Selv har jeg igennem en årrække set på udviklingen af økologisk fødevarerproduktion. Jeg vil ikke her gå ind i en nærmere sammenstilling af Lang og Heasmans (ibid) økologiske paradigme i forhold til den økologiske fødevarerproduktion og forskning, der kan iagttages i Danmark i dag, men blot konstatere, at der i deres beskrivelse ligger paralleller, men også ting der adskiller sig fra den historie og de karakteristika, jeg mener knytter sig til økologisk produktion. Blandt andet mener jeg, at der er mange udviklingstræk indenfor økologisk produktion, der ikke gør op med det produktivistiske paradigme, men fortsætter samme tankegang, og derfor ikke tilbyder et radikalt andet paradigme i alle henseender. Dette understøttes af tal fra Danmarks statistik, som illustrerer at f.eks. de økologiske bedriftsstørrelser indenfor landbrug i dag gennemsnitligt tangerer de

konventionelle. Således er ca. 20 % af de økologiske bedrifter og hele 63 % af det økologiske areal i bedrifter med en størrelse på over 100 ha., mens gennemsnittet af bedriftsstørrelser er på 57 ha. hvilket stort set er på linje med konventionelle brug (Anonym, 2008b; Anonym 2008e). Samme pointe nævner Guthman (2003) i forhold til produktionen af økologisk salat-mix i Californien. Hun skriver bl.a. om en udvikling af denne branche, fra at have været en niche blandt de tidlige 'hippier', til en god forretning for mange landmænd. I takt med den udvikling er der opstået problematikker om for eksempel stigende brug af (tilladt)kvælstof for at optimere væksten på bekostning af miljøet, og anvendelse af daglejerarbejde med dårlige arbejdsvilkår. Områder som kan kategoriseres indenfor det produktivistiske paradigme, og som ligger fuldstændig på linje med de konventionelle kollegers problematikker. Betragtes forarbejdningen ligger der en lige linje fra den udvikling af fødevarerindustrien omtalt ovenfor, og til de produkter der tilbydes i økologisk variant i dag. Udviklingen af de økologiske forarbejdede fødevarer er i nogle henseender og for nogle varer parallelle til den konventionelle udvikling. Ser man på det globale økologiske fødevaremarked, er der en stadigt større andel af meget store fødevarer virksomheder, såsom Kelloggs, Coca Cola, Mars og Heinz, der er på det økologiske marked, ofte via andre mærker de enten har opkøbt eller har lanceret. Ifølge Johnston et al (2009) gør disse store multinationale selskaber (i amerikansk kontekst) meget ud af at fortælle en historie om det nære og 'hvordan det hele startede', mens langt de fleste af dem ikke fortæller om det reelle ejerskab. I dansk kontekst er der enkelte eksempler på noget lignende, med overtagelse og professionalisering af mindre økologiske virksomheder, som bibeholder det eksisterende image. Samtidig ser jeg dog i de hensigter som økologerne udtrykker, og som på trods af en dynamisk karakter, har elementer i sig fra de tidligste pionerdage for 30-40 år siden i Danmark, klare brud med denne tankegang. I de eksplicit formulerede værdier udtrykkes ønsket om at ville repræsentere 'noget andet' end hvad der tilbydes på *mainstream* markedet. Også i landskabet af økologiske producenter på alle niveauer, kan der findes kritikere af at følge tankegangen fra det produktivistiske paradigme, og kritik af at lade sig dominere af de store giganter indenfor fødevarerproduktionen. Dermed er mangfoldigheden af økologiske produkter stor, og indeholder mange typer af produkter. Der er dog ingen tvivl om at udviklingen af det økologiske marked efterlader store udfordringer til de eksplicit formulerede ønsker om nærhed, retfærdighed og demokrati, som kan findes i f.eks. den økologiske paraplyorganisation IFOAM's principformuleringer for økologisk fødevarerproduktion. Dette diskuteres også i Alrøe et al, (2005) specifikt i forhold til retfærdighedsprincippet på et globaliseret marked.

2.2. Forskning på økologiområdet – *State-of-the-art*

Før jeg går ind i denne afhandlings ærinde, kommer her et overblik over de primære forskningsområder indenfor relaterede emner. Formålet er at indføre læseren i forskningsfeltet, og få placeret afhandlingens fokus i dette felt. Jeg har ikke beskrevet den ellers store mængde af forskning, der er relateret til især agronomiske, men også økonomiske eller biomedicinske aspekter af det økologiske jordbrug. Afhandlingen

placerer sig mere i et felt af forskning, som har økologi i et samfundsmæssigt perspektiv som omdrejningspunkt, og dermed har den fælles flader til både økologirelateret forbrugerforskning, landdistriktsforskning, forskning i økologi inden for alternative netværk. I løbet af de år hvor økologi har spillet en rolle både i Danmark og i udlandet, især siden 1990'erne, er der lavet en del økologirelateret forskning. Nedenfor kommer et kort overblik af noget af det nyere litteratur relateret til økologi. Der er også i den samfundsrelaterede forskning, især fokus på primærproduktionen og forbrugerne.

Økologiens, især det økologiske landbrugs udvikling og kritik eller diskussion af konventionalisering eller markedsgørelse af de økologiske værdier, er genstand for en del opmærksomhed (Johnston et al, 2009, Kjeldsen og Ingemann, 2009, Jacobsen, 2005; Guthman, 2003, Lockie & Halphin, 2005).

Konventionaliseringstesen bliver kondenseret i Lockie & Halphin (2005:286) i en række punkter, som her oplyses i kort form: 1) Koncentration af kapital på færre og større økologiske producenter og mellemhandlere på markedet, 2) Kodificering og deradikalisering af værdier for at formulere acceptable produktionsstandarder, 3) Udvanding af standarder som arbejder imod industriel produktion. De mere u håndgribelige ting som fremme biodiversitet, selv-supplerende produktion og socialt opbyggende samfundstiltag bliver nedtonet eller udfaset, 4) Stigende brug af energiintensive ressourcer til landbrugsproduktionen, 5) Tvedeling i en 'konventionel' økologi med eksport, markedsorientering og industrialisering og en håndværksmæssig small-scale økologi til lokale markeder med større diversitet, 6) '*Defensive localism*'³ som en strategi til at genindfange værdier som en del af et image også for 'konventionelle' økologer.

Lockie og Halphin (ibid) 'tester' denne tese i blandt australske økologer, for at undersøge dens holdbarhed. De har via en spørgeskemaundersøgelse søgt at spørge ind til de ovenfor oplyste elementer, for at se om der kunne findes basis for tesen. Deres konklusion er at der, i hvert fald blandt australske økologiske landmænd, findes holdninger der understøtter denne tendens, men kun på visse områder. På nogle punkter er stort set alle de adspurgte enige om de værdimæssige grundforudsætninger for økologien, mens f.eks. med hensyn til udvikling af landdistrikter, som en kerneindsats for økologisk jordbrug ikke vægtes højt af en del landmænd, hvilket kunne understøtte at dele af værdigrundlaget er ændret, således at den første og tredje tese om koncentration af kapital og udvanding af standarder og nedtoning af de mere u håndgribelige ting (f.eks. landdistriktsudvikling) er blevet mere dominerende.

Kjeldsen og Ingemann (2009) gennemgår også tanker i konventionaliseringstesen i en dansk kontekst. De berører en vigtig pointe i forhold til at tale om at bevæge sig fra noget alternativt til noget konventionelt, idet de nævner Guthman (2004), der mener at to væsentlige iboende elementer i konventionaliseringen er, at økologerne på samme tid er kritiske overfor det konventionelle fødevarerproduktionssystem, og opererer med et ønske

³ *Defensive localism* begrebet kan forklares som en strategi hvor det lokale bliver ekskluderende eller snævertsynet i betydningen 'ikke i min baghave'. Dermed kan det lokale udsyn blive problematisk for de omkringliggende områder, eller undgå at se på de større strukturer i komplekse problematikker såsom f.eks. udelukkende at satse på lokale varer, og dermed udelukke andre trængte producenter (Allen, 2004)

om at klare sig indenfor selvsamme markedsbaserede system. Dette paradoks er med til at skabe konventionaliseringsproblematikken. Samtidigt gør forfatterne op med den gængse dikotomiske opfattelse af økologisk produktion, som enten alternativ og dermed udenfor de gængse produktions – og salgskanaler, eller den konventionaliserede produktion der ikke rummer kritikken. Via et relationelt perspektiv udfoldes en række og konstant udviklende tendenser, der både er 'konventionaliserede' og mere alternative, sidstnævnte f.eks. alternative salgskanaler eller ejerformer. Deres afsluttende kommentar er, at alternativ versus konventionaliseret er for fattigt i forhold til at beskrive den dynamiske proces, der kan iagttages blandt økologer.

Konventionaliseringstenen og dens betydning er central i forhold til denne afhandlings problemstilling, idet der iboende denne kritik og med Guthmans (2004) pointe ligger et paradoks. På samme tid er der et behov for at tage afstand fra det kommercialiserede, og det rent markedsbaserede økologiske jordbrug, og behov for at anerkende vigtigheden af at overleve på markedsvilkår. I forhold til denne afhandlings fokus på virksomheder er denne problematik måske endnu mere interessant, idet mange forarbejdningsvirksomheder ikke ville eksistere, hvis ikke den udvikling der karakteriseres som konventionaliseringen af den økologiske fødevarerproduktion, havde fundet sted. Uden et marked og en interesse fra de såkaldte forbrugere, ville interessen for at forarbejde flere og flere produkter være stagnerende, eller gå i sig selv. På den måde er det interessant og muligvis problematisk, at ville kombinere det værdibaserede med rødder i en kritik af det konventionelle, kapitaliserede, industrialiserede og markedsbaserede jordbrug, med en accept af at disse vilkår på markedet er til stede og meget væsentlige i den udvikling der foregår i det økologiske jordbrug, såvel som det konventionelle jordbrug, med tilhørende industrier og salgskanaler. Man kan dog også spørge sig selv, om ikke den benævnte udvikling er iboende økologernes egne handlingshorisont, idet der historisk altid har været en interesse for afsætningsspørgsmålet (Jacobsen, 2005). Afsætning til supermarkeder har dog traditionelt været et meget debatteret emne, der ofte har delt økologerne i en gruppe, der mener at det er økologiens 'død', og en anden der ser det som en mulighed for udvikling.

I forhold til økologi som alternativ samfundsudvikling, eller kombineret med alternative fødevarer-netværk og salgskanaler, findes der flere bud. Johnston et al, (2009) behandler forholdet mellem det forfatterne karakteriserer som '*corporate-organic foodscape*' overfor '*food democracy*' som en overordnet forståelse af det komplekse samspil mellem social bevægelse og markedstilpasning. Dette er parallelt til Guthmans (2004) analyse af, hvad der driver konventionaliseringen af den økologiske fødevarerproduktion.

Fødevarerdemokrati bliver i denne sammenhæng defineret som en ide om, at mennesket skal være aktivt deltagende i at forme fødevarer-systemerne, frem for passive tilskuere til anonyme strukturer. Forfatterne (ibid:510) karakteriserer den oprindelige Nordamerikanske økologibevægelse som værende karakteriseret ved idealer om "*small-scale food production, community engagement and ecological responsibility*", mens de ser den nuværende bevægelse som værende langt mere markedsorienteret, på trods af en stadig bekendelse til de nævnte værdier, og en bevidsthed om vigtigheden af det nære, det autentiske og det demokratiske i kommunikationen med omverdenen. At det er blevet til strategisk kommunikation ses ved, at der samtidig i den eksterne kommunikation sker en

nedtoning af de forhold, der karakteriserer de store globale virksomheders forsyningskæder og handels- og ledelsesstrukturer. Forfatterne ser i den sammenhæng på 25 globale forarbejdningskoncerner, som i USA har opkøbt mindre økologiske virksomheder, og gennemgår deres strategier i det komplekse samspil mellem eksplicit formulerede værdier på et globalt marked, herunder deres forsøg på at bibeholde de nære og *small-scale* relaterede værdier, der karakteriserede de mindre virksomheder før de blev opkøbt, på trods af at de selv er karakteriseret ved det modsatte. Igen er det spændingen mellem det værdibårne som afkoblet fra det marked, som også er et vilkår og de problematikker dette afføder. Udviklingen i USA angående opkøb af små økologivirksomheder vidner om den interesse som økologi har fået, og den 'næse' som store selskaber har for at se dette som et udviklingsprojekt for at vokse sig større. Hermed rammer det i hjertet af den eksplicitte afstandtagen fra selvsamme udvikling, som økologerne har formuleret.

En del økologiforskning har omdrejningspunkt i landdistriktsudvikling, og det økologiske jordbrugs bidrag til bæredygtige lokale fødevarer-systemer (Lobley et al, 2009; Marsden & Smith, 2005; Selfa et al, 2005)

Selfa et al (2005) finder i en undersøgelse af lokale fødevarer-netværk i tre områder (county's) af staten Washington USA, at økologi spiller en mindre rolle i lokale fødevarer-netværk i de to rurale områder, end de gør i mere urbane områder af staten Washington. Forfatterne finder (ibid), at der er vide fortolkninger af hvad 'lokal' betyder, fra at være bundet op på sociale relationer, uafhængigt af den fysiske afstand, til at være bestemt af politisk definerede grænser (stat eller county), eller af den fysiske distance mellem forbruger og markedsplads/salgskanal. De (ibid) nævner også, at der ligger en stor betydning i for eksempel byttehandler og fødevarer som gaver til venner og bekendte, som en væsentlig faktor for producenternes sociale relationer, hvilket ikke i traditionel økonomi har været betragtet som væsentligt. Lobley et al (2009) forsøger at finde sammenhænge mellem det økologiske landbrug og den rurale udvikling, og finder at der er klare indikationer på, at på visse områder er de økologiske landmænd mere åbne for at prøve flere ting, og til at ansætte flere ikke-familiemedlemmer. Dette forklares blandt andet ved, at de er yngre end deres konventionelle kolleger, og at de ofte ikke er født ind i landbrugsfaget. Det er altså en ny profession for dem, der naturligt måske åbner deres horisont mere end det mere traditionsbundne konventionelle landbrug. Der er dog også områder, hvor der ikke kan iagttages en mærkbar forskel på det økologiske landbrugs bidrag til landdistriktsudvikling overfor det konventionelle landbrugs bidrag. Det gælder for eksempel i forhold til økonomiske aspekter, eller i forhold til fokus på lokalt producerede fødevarer. Her står økologerne, ifølge forfatterne (ibid), ikke som garant for tilførsel af flere penge, eller en større grad af lokalt producerede varer tilgængelige for de lokale beboere. Forfatterne (ibid) understreger desuden, at der ikke er en klar definition af hvad positiv landdistriktsudvikling er, hvorfor det kommer an på konteksten at finde positive bidrag.

Her ses en interessant pointe i det sammenstød af værdier, som også i den danske udvikling af økologisk jordbrug har været præget af. De tilflyttende idealistiske byboer, der vil gøre op med det kapitalafhængige konventionelle jordbrug, men som for manges vedkommende er venstreorienterede (i modsætning til det traditionelle bondesamfund

der er borgerligt-liberale), og ikke har prøvet at dyrke jorden før, giver naturligt en række spændinger og forskellige grupperinger, som ikke i første omgang har meget med hinanden at gøre (Jacobsen, 2005). I de senere år er denne udvikling dog vendt, idet mange økologiske bønder er med i de traditionelle landboforeninger og stemmer til højre (liberalt) i dansk politik (Jacobsen, 2005), hvilket igen bekræfter en værdimæssig bevægelse der har fundet sted.

Indkredsning af de principper og værdier der er og var gældende for økologisk landbrugsproduktion, er blevet behandlet af flere forfattere. (Padel et al, 2009; Reed, 2009; Padel et al, 2007; Codron et al, 2006, Alrøe et al, 2005; Guthman, 2002). IFOAM, der er navnet på en international interesseorganisation for økologisk jordbrug stiftet i 1972, og gennem alle årene med eksplicit formulerede værdimæssige pejlinger for det økologiske jordbrug overalt i verden. De har aktuelt formuleret en række principper, som organisationen mener, skal være bærende for det økologiske jordbrug. De fire principper er resultatet af en kraftig revision af de tidligere retningslinjer, og igennem denne proces er også nogle af de mere eksplicite sociale værdier gledet ud, eller er overladt til fortolkning indenfor de brede formuleringer:

1) *Health: Organic Agriculture should sustain and enhance the health of soil, plant, animal and human as one and indivisible*

2) *Ecology: Organic Agriculture should be based on living ecological systems and cycles, work with them, emulate them and help sustain them*

3) *Fairness: Organic Agriculture should build on relationships that ensure fairness with regard to the common environment and life opportunities*

4) *Care: Organic Agriculture should be managed in a precautionary and responsible manner to protect the health and wellbeing of current and future generations and the environment*

(http://www.ifoam.org/about_ifoam/principles/index.html):

Padel et al (2009:249-250) nævner at mange af disse værdier oftest mangler at blive afspejlet i national og europæisk lovgivning på økologiområdet, primært fordi de er vanskelige at operationalisere og kontrollere. Det gælder for eksempel de sociale elementer eller system betragtninger. Samme pointe fremhæves i Lockie & Halphin (2005), som nævnt ovenfor i relation til konventionaliseringstenen. Selvom den nyeste EU forordning i sine artikler forud for implementering af loven nævner en del af de omtalte principper, er der ikke en umiddelbar lige linje mellem disse og de reelle regler, hvilket påpeges som en svaghed.

På forarbejdningssiden bliver det måske en endnu større udfordring at oversætte værdimæssige hensigter til praksis, idet der ikke er en direkte relation til den dyrkede jord. Desuden vil mange af de formuleringer, der kan findes i principformuleringen, ikke direkte henvende sig til virksomhederne, men kræve en videreforarbejdning, før de kan siges at være operationelle.

I forhold til at få et indblik i hvilke værdier der er styrende for landmænd indenfor det økologiske jordbrug, har Padel (2008) i en række fokusgruppeinterviews med landmænd fundet at fødevarekvalitet, beskyttelse af miljøet, begrænset ressource forbrug, sundhed uafhængighed og bæredygtighed, er de vigtigste værdier for landmændene.

Tilsvarende undersøgelser findes ikke i forarbejdningssektoren, men her ser jeg et potentielt sammenlignende forskningsområde, hvor andre interessenter rundt om økologisk produktion, kunne spørges om det samme. Delvist kommer der i denne afhandling fokus på hvad der er af betydning for de forskellige virksomhedsrepræsentanter, men de er ikke decideret blevet spurgt om de vigtigste elementer i det at producere økologisk.

På forbrugersiden har der gennem årene været et stort fokus på at forsøge at karakterisere og kategorisere de personer der køber økologi, og for andre med et formål om at få en større forståelse for motiverne og begrundelserne for at vælge økologiske produkter (Lusk and Briggeman, 2009; O'Doherty-Jensen et al 2008; Wier et al , 2008 Hughner et al, 2007; Codron et al, 2006). I flere studier inddeles forbrugere af økologiske fødevarer i grupperinger eller segmenter, alt efter størrelsen af deres forbrug og de holdninger de giver udtryk for overfor økologi. Wier et al (2008) inddeler for eksempel forbrugerne i *heavy-users*, *medium users*, *light user* og *non-users* alt efter deres forbrug.

Interesseorganisationen for økologisk jordbrug Økologisk Landsforening har i en rapport fra 2007 har fået foretaget markedsanalyser fra eksterne konsulenter, og dette har resulteret i en titel kaldet Økologiens Arketyper (Økologisk Landsforening, 2007). Her finder de 5 arketyper, som de kalder 1) Idealisten, 2) Livsnyderen, 3) Skeptikeren, 4) Den tryghedsorienterede og 5) Den discountorienterede. Arketyperne er baseret på en række spørgsmål om økologi i generelle vendinger.

De primære årsager Wier et al (2008) finder som begrundelser for at købe økologiske produkter, er sundhed, dyrevelfærd, mens O'Doherty Jensen et al (2008) nævner sundhed, renhed og skånsom forarbejdning, som nogle af de vigtige begrundelser. Samtidig er tillid et nøgleord i forhold til de producenter af økologiske varer, som forbrugerne køber. Padel et al (2009:245) nævner, at det som loves forbrugerne ved at købe økologiske produkter, er et sæt etiske værdier, som går ud over de standarder og generelle reguleringstiltag, som det konventionelle landbrug er underlagt.

Reed (2009) gennemgår udviklingen i den engelske Soil Association med hensyn til borger versus forbruger betragtninger. Reed (ibid) hævder, at der er sket et skifte i blandt økologerne fra at afveje kampagner (borgerrettet - f.eks. GMO, skolemad, landdistriktsudvikling, bæredygtighed m.m.) og markedsføring af produkter (forbrugerrettet), til kun at betragte slutbrugeren som en forbruger, også når det gælder kampagner. Dette kan støtte konventionaliseringstenen, der er omtalt ovenfor, i den henseende at markedet er blevet mere styrende for økologerne. Det er desuden parallelt til det store fokus på *forbrugeren* frem for borgeren, som også ligger i den segmenteringstendens, der er omtalt ovenfor. Segmenteringstanken er primært forbundet med et forsøg på at forstå købeadfærd, som igen er af stor interesse i forbindelse med markedsføring og reklame. Tankegangen synes at være, at hvis virksomheder blot forstår hvad der driver deres kunder, kan de målrette deres produkter disse grupper. Jeg mener dog, at denne segmentering, udover styrkerne ved at producere slagkraftige argumenter for at forsvare en udvikling (det er forbrugerne der vil/ikke vil betale osv. - se også Holm, 2003), har en slagside, idet den ikke nødvendigvis rammer essensen af, hvad den enkelte borger rummer af kompleksitet og modsatrettede handlinger. Min egen grundforståelse af mennesker er, at de ikke handler økonomisk rationelt, selv om dette er en basal antagelse

for mange økonomiske teorier, og i mine øjne også for segmenteringstankegangen. Denne kritik understøttes af undersøgelser (Holm & Kildevang, 1996; Halkier & Holm, 2004). Holm & Kildevang (1996) har f.eks. i en undersøgelse af kvalitetsopfattelse blandt forbrugere fundet, at hverdagens indkøb og spisevalg er forbundet med mange kompromiser og usikkerheder i forhold til de produkter der kan købes, og som den enkelte selv 'vælger' at lægge i indkøbsvognen. Der er ikke, ifølge Holm & Kildevang (ibid), et direkte sammenhæng mellem valget i indkøbssituationen, og til at sige, at det er et udtryk for den enkeltes holdning til hvilke fødevarer, de ønsker sig på hylderne. Denne pointe mener jeg er meget central, idet den taler imod tesen om det økonomisk rationelle indkøbsvalg, som et udtryk for hvordan fødevarevirksomheder skal agere, og hvad de skal producere for at tilfredsstille forbrugernes ønsker. Der synes, ifølge Holm & Kildevang (ibid) ingen klar sammenhæng mellem valg og holdning for den enkelte, når der åbnes for refleksioner i de kvalitative interviews. Indirekte understøtter det desuden en pointe, som jeg har fremhævet i denne afhandling, nemlig at det er virksomhederne selv der skal definere og afklare hvad de ønsker at stå for, frem for identitetsdannelsen gennem konstante pejlinger på hvad forbrugerne ønsker på hylderne, analyseret ud fra deres købsmønstre.

Betydningen af lokale markeder og produkter undersøges fra en forbrugervinkel i Selfa et al (2005), og de finder, at der er et spænd mellem de betydninger som forbrugerne knytter til køb af lokale varer, i forhold til de betydninger producenterne knytter til de samme varer. Der er meget mere værdimæssigt eksplicite forventninger blandt forbrugerne ift. til friskhed, smag, kvalitet og nærhed af de produkter de får lokalt, end der er blandt de lokale producenter i to af staten Washingtons rurale counties. I det mere urbane county nær en større by, er der mere overensstemmelse mellem forbrugerforventninger og producentforventninger, hvilket antyder en identitetsforskel mellem bynære områder og landdistrikter, uden at dette dog behandles yderligere i artiklen. Desuden konkluderer forfatterne at ikke - (traditionelt) økonomiske bytterelationer og sociale relationer er af stor betydning på de lokale markedspladser, og i visse tilfælde overtrumfer lokal i betydningen tæt på. Lokal afsætning bliver dermed snarere relateret til områder med personlige relationer, selvom disse kan ligge i større afstand fra producenten end andre mulige markeder. Disse pointer fremhæver kompleksiteten af den interaktion der er mellem producenter og forbrugere. Og det understreger desuden, at lokalt producerede fødevarer ikke altid i sig selv kan bære den tillid som forbrugerne efterspørger, selvom friskhed og kvalitet måske er i orden. Man kan dog diskutere om der også er tale om en amerikansk dagsorden, idet afstande synes at spille en anden rolle der end i Danmark, måske delvist på grund af landenes størrelse, men også kulturelle aspekter ved det at køre langt efter daglige fornødenheder eller arbejde.

Når det kommer mere specifikt til forarbejdningssiden af den økologiske produktion, er der ikke så mange videnskabelige arbejder endnu. Beck et al (2006) har lavet et forskningsprojekt relateret til principper og regler for forarbejdning af økologiske produkter, hvori flere aspekter behandles. Disse arbejder vil blive udfoldet mere i kapitel 6.

2.3 Opsamling

Ovenstående gennemgang, der blot er et lille udsnit af den økologirelaterede forskning, giver et indtryk af mangfoldigheden indenfor dette felt, og vidner om de mange eksplicit værdimæssige relationer, der er knyttet til den økologiske fødevarerproduktion. Både som bidrager til udvikling af alternative netværk for fødevarer eller udvikling af landdistrikter, eller i forhold til forbrugerforventninger og bæredygtighedsdiskussioner, eller i relationen mellem værdier og regler, er der forventninger til økologi som et produktionssystem der kan meget mere på mange flere områder, end hvad der traditionelt forbindes med et produktionssystem. Forarbejdning nævnes desuden i nogle få af de ovenstående kilder, men emnet behandles ikke yderligere (Padel et al, 2009, Alrøe et al, 2005).

Jeg mener, at denne afhandling er væsentligt supplement til den øvrige forskning indenfor økologi, og med relationer til både diskussionen om konventionalisering af de økologiske værdier, landdistriktsudvikling og regel/princip diskussioner, kan en udfoldelse af værdier for forarbejdning af økologiske fødevarer, blive til en nuanceret og dynamisk del af de generelle diskussioner af økologiens værdimæssige og markedsmæssige fundament. Hele forarbejdningsdelen af den økologiske produktion er delvist forbundet med den markedsgørelse, som diskuteres og problematiseres i nogle af de ovenstående kilder, hvilket er en central pointe i forhold til motivet for at undersøge forarbejdningsevne og ageren i forhold til økologisk produktion.

Jeg mener, at det er vigtigt at understrege, at for at økologisk produktion af fødevarer skal kunne være en kvalificeret løsning på de miljømæssige og sundhedsmæssige problemer, der har vist sig som konsekvenser af den produktivistiske tankegang, og et kvalificeret modspil til den dominerende konventionelle fødevarerproduktion, skal der hele tiden udvikles på ideerne og det værdimæssige fundament. Værdiernes vilkår på et marked med andre værdimæssige anknytninger, er til tider trængt, og dermed er en konstant opmærksomhed på udvikling af dette felt nødvendigt. Samtidig er det vigtigt at understrege et helt basalt grundvilkår for de økologiske virksomheder, som er de markedsvilkår, som på samme tid driver og vanskeliggør økologernes situation i relation til eksplicitte værdimæssige standpunkter. Den enkelte virksomheds overlevelse på markedet er selvfølgelig helt central, og vil for alle virksomheder kræve, at der er fokus på dette i de fleste af de områder virksomheden agerer i. Denne overlevelse kan dog, som flere ovenstående kilder vidner om, ikke alene fortolkes ensidigt som værende markedsvilkår på traditionel vis. Identitet og menneskelig interaktion er betydende faktorer i forhold til at tilnærme produktion og forbrug yderligere. Dette kommer, efter min mening, til at kræve at der er både landmænd og virksomheder, der griber udfordringen ud fra en utraditionel vinkel, men mest af alt tør vove sig ud en bevidstgørelse af et identitetsprojekt, som ikke altid fylder så meget på dagsordenen i dag.

Denne afhandling vil holde sit primære fokus på virksomhedernes holdninger til forarbejdning af økologiske produkter, og derved indlede et fokus på identitet og bevidstgørelse.

Jeg vil ikke forsøge at give ét svar på hvad der er 'det rigtige', men jeg vil gerne bidrage til, at der kommer flere nuancer ind i synet på økologi og på produktionen af fødevarer, og bidrage til, at der diskuteres og reflekteres over det at håndtere økologiske fødevarer delvist fritaget fra de dominerende markeds- og konkurrencevilkår som virksomhederne står i. Hensigten er her at sætte fokus på de forhold, der gør sig gældende for økologisk produktion, og de potentialer der ligger for virksomhederne i det valg de har foretaget af forskellige årsager, at producere økologisk. Inden for økologibevægelsen har der været tradition for at debattere det økologiske landbrug, som har smittet af på bønderne – også de der ikke har deltaget aktivt i udviklingen eller debatten. En del af bønderne har deltaget eller ytret sig om, hvad de mener, er rigtigt og forkert i forhold til primærproduktionen (se Jacobsen, 2005 for flere eksempler).

Der er ikke, og har ikke været, tradition for at virksomheder fylder debatten om værdier og etik ud i særligt omfang⁴. De beslutninger der træffes i den enkelte virksomhed, er ofte 'usynlige' for omgivelserne, og bliver i nogle tilfælde oversat til et image for virksomheden, som kan aflæses i medier og på hjemmesider, eller i reklamer. Men det er mere sjældent at møde de mere fundamentale værdimæssige debatter blandt fødevarer virksomhederne selv.

Ser man på de rammebetingelser, som økologien har været, og er underlagt, kan man se at økologisk produktion i Danmark, i modsætning til i mange andre lande, ret tidligt blev sat i institutionelle rammer via lovgivning nationalt og i EU, samt via diverse mærkningsordninger og interesseorganisationer og -foreninger. Det har blandt andet betydet, at der er en statslig mærkningsordning og dermed også statslig kontrol, af alle certificerede økologiske landbrug og virksomheder. Det betyder, at der for eksempel er udarbejdet regelsæt for dyrkning - og forarbejdning af fødevarer både på EU niveau, men også nationalt.

Reglerne for forarbejdning er ret minimale, og der er stort set ingen krav til typer af forarbejdning, ud over forbud mod anvendelse af genmodificering/genmodificerede organismer og bestråling (Rådets forordning (EF) Nr. 834/2007 af 28. juni 2007; Kommissionens forordning (EF) Nr. 889/2008 af 5. september 2008; Lov om Økologi)

Med en minimal lovgivning, og en næsten usynlig måde at træffe beslutninger på, kan der være store forskelle på, hvordan der produceres økologiske fødevarer. Jeg er interesseret i at dykke ned i forarbejdningen, for at se hvad der findes af forståelser og håndteringer af økologibegrebet, og jeg mener, at det kan gavne udviklingen og måske i sidste ende kvaliteten af de økologiske fødevarer, at der bruges tid på at reflektere over vilkår, muligheder og begrænsninger.

Opsummerende kan man sige, at jeg med denne afhandling forsøger at afdække forskellige vinkler på hvordan økologi opfattes, blandt andet ved at få indsigt i

⁴ Noget der måske er ved at ændre sig med det stigende fokus på Corporate Social Responsibility (CSR), som i hvert fald en del store virksomheder, også i Danmark, er blevet bevidste om, som en måde at skille sig ud på, etisk og værdimæssigt – dog stadig i et markeds perspektiv (Morsing, 2001).

virksomhedernes forhold til de værdier, der dels er eksplicitte i blandt andet interesseforeninger og forskningssammenhænge, eller i den konkrete lovgivning, og dels de mere implicite *forventninger*, der er knyttet til økologiske fødevarer specielt fra borgere, der kun forholder sig til økologi via supermarkedernes udvalg (O'Doherty Jensen, 2008). Desuden undersøges mere bredt den virksomhedsidentitetsmæssige kontekst som økologiforståelserne indgår i, i de enkelte virksomheder.

Formålet er at få indsigt i bevidste og normative eller kulturelle strategier eller forventninger, der spiller ind på beslutninger og på dagligdagen på virksomheden. Jeg vil primært anvende de teoretiske begreber *meningsdannelse*, *relevanszoner* og *enactment* i netværksrelationer til at beskrive de forhold, der gør sig gældende i virksomhedernes relation til økologi. Disse teoretiske begreber beskrives efter problemformuleringen.

En af grundantagelserne for problemstillingen er, at der fra virksomhedernes side kræves en aktiv stillingtagen, hvis virksomheden skal udvikle en identitet, der ikke er defensiv i forhold til de værdier, der ligger eksplicit og implicit. Ved et tjek på mange danske økologisk producerende virksomheders hjemmesider, findes formuleringer om økologi, der nærmer sig rene klichéer, eller med referencer til de gældende regler for økologisk landbrugsproduktion, ikke virksomhedens egne regler, eller værdimæssige retningslinjer. Det kan hurtigt synes tømt for reelt indhold, hvis der ikke ligger egentlige refleksioner bag teksten.

Jeg mener, at det kan være en vigtig strategisk indsats for virksomhederne, at have eller udvikle en egen grundidentitet, dels i forhold til at skulle overleve på markedet, og dels i forhold til at producere og udvikle produkter, der fortsat er "interessante", eller som fortsat berettiger en merpris som økologiske produkter. Hvis der produceres økologiske fødevarer, der i stigende grad ligner de konventionelle – med et stigende forbrug af tilsætningsstoffer som farve, holdbarheds- og konsistensgivere – som følge af en 'ikke-reflekteret' omgang med økologisk produktion, tror jeg at økologi i det udtryk kan få vanskelige kår som et alternativ, og tilmed et dyrere alternativ, i det daglige indkøb. Og samtidig skubber den udvikling økologien yderligere væk fra at være en radikal anderledes tilgang til at producere fødevarer på.

Med denne motivation vil jeg formulere afhandlingens problemformulering i det næste kapitel. Problemformuleringen efterfølges af en begrebsafklaring, hvorefter analyserammen udfoldes i kapitel 4.

3. Problemformulering

Hvilke meningsdannelser er knyttet til forarbejdningsevirsomheders håndtering af økologibegrebet? Hvordan enacts økologibegrebet i virksomhederne og deres netværk, og hvad betyder det for praksis? Hvilke emner kan placeres i virksomhedernes relevanszoner, ud fra meningsdannelsen og enactment dimensionen?

3.1 Begrebsafklaring

Meningsdannelse

For at besvare første del af problemformuleringen – hvilke meningsdannelser er knyttet til forarbejdningsevirsomheder? vil jeg anvende Karl E. Weicks (1995; Weick et al, 2005) begreb om meningsdannelse.

Dette begreb synes anvendeligt for min vinkling, idet opfattelser og praksis omkring økologi på den måde kan betragtes som en proces, der skaber mening for den enkelte virksomhed og måske også for den enkelte medarbejder. Det der giver 'god mening' (meningsdannelse) på den enkelte virksomhed, er også med til at forme hvordan for eksempel økologi bliver håndteret. Meningsdannelse ligger indenfor den konstruktivistiske organisationsforståelse, hvor det er interaktionen mellem aktører, der skaber organisationen (Mac, 2001; Berger & Luckman, [1966], 2000)

Enactment

Som nævnt i det indledende afsnit er jeg interesseret i at forstå de forskellige måder at håndtere økologibegrebet på i virksomheder i dag. Håndteringsbegrebet er inspireret af Mac (2001), der i sin afhandling ser på håndtering af miljøkrav i virksomheder. Begrebet håndtering er relateret til en praksis, og sporer dermed afhandlingen ind på en opfattelse af omverdenen som værende reel og materiel, og ikke kun et produkt af, hvad der konstrueres af aktører i tegn og meningsdannelser. Ved at bruge håndtering i sammenhæng med meningsdannelse, gives der på den måde en virkelighedsbeskrivelse, der kombinerer det socialt konstruerede med det materielle. Ved at koble håndtering til begrebet *enactment*, der som betegnelse dækker over en forståelse af at tage handling 'på sig' forstået som, at man selv former sin virkelighed, med den tilgang og de handlinger der foretages. At *enacte* i forhold til håndtering af økologien vil altså sige, at det at handle og håndtere økologi i virksomheden er en form for *enactment*.

Weick (1995:37) understreger, at *enacting* ikke kun er forbundet med handling. At give mening til og *enacte* et felt, kan også betyde ikke-handlen, og som han skriver, så er meningen med 'projektet' der aldrig blev til noget, blev udskudt eller droppet ofte lige så klar for den/de involverede, som hvis det havde været handling, der havde været resultatet.

Netværk

I forbindelse med analysen af *enactment* tilgangen i virksomhederne, undersøger jeg desuden virksomhedernes netværksaktivitet. Jeg henter inspiration til min netværksforståelse fra Aktør-Netvæks-Teori (Callon, 1986; Latour, 2005; Law, 2004; Law, 2000; Law & Hassard, 1999; Blok & Jensen, 2009) specielt med forståelsen af, at aktører i et netværk både er humane og non-humane. De omtales i ANT sammenhæng blandt andet aktanter. Desuden bidrager ANT forståelsen til at understrege, at alle handlinger foregår i komplekse netværk, hvorved det ikke giver mening at betragte en virksomhed som et isoleret fænomen, for eksempel i forhold til økologiforståelser og identitetsspørgsmålet, som er centrale i analysen i denne afhandling.

Netværksaktiviteter er dermed også en central del af det samlede indtryk om meningsdannelsen i forhold til økologi i virksomheden. Aktiviteten i netværk er knyttet til *enactmentbegrebet*, idet analysen af hvilke netværksrelationer, der karakteriserer den enkelte virksomhed, er en del af den handlingshorisont, som afledes af *enactment* begrebet. ANT bidrager desuden til at udfolde min forståelse af relationen med natur og kultur, eller mellem det materielle og det sociale, idet jeg på linje med ANT ikke ser disse traditionelle dikotomier som adskilte, men som tæt sammenvævede.

Relevanszoner

Jeg vil sammenholde meningsdannelse og *enactment* i netværk med et andet teoretisk begreb – relevanszoner, idet jeg ser en relevant kobling mellem de to begreber i forhold til økologi. Relevanszoner er hentet fra Schütz (1970). Begrebet relevanszoner henviser til, at der er forskellige zoner, som ligger i en forskellige 'afstand' fra det fænomen der undersøges. De handlinger og rutiner/vaner, der ligger i dagligdagen i virksomheden, er dem der har den største relevans. Det er i den 'inderste zone', at de handlingsgenererende beslutninger finder sted. Længere ude i andre zoner kan der godt befinde sig elementer, der kan synes relevante og interessante for virksomheden. Inden for teorien om relevanszoner vil disse dog ikke få en afgørende betydning, idet de ikke er handlingsanvisende, når de befinder sig uden for de inderste zoner. Dette begreb kan dermed bidrage til at afdække virksomheders forskellige måder at handle på, i forhold til økologi.

Koblingen mellem meningsdannelse og relevanszoner giver god mening for mig, og tilsammen udgør de en relevant ramme til at forstå empirien.

Værdier

Som det allerede fremgår, arbejder jeg rundt om værdimæssige temaer i virksomheden. Selvom det ikke nævnes direkte i problemformuleringen, er det et centralt begreb igennem hele afhandlingen, og skal derfor omtales her. Værdier kan i denne sammenhæng opfattes som det der opstår dels i sociale interaktioner og kulturer, dels i interaktionen af aktanter i netværk. Ofte er værdierne knyttet til tavs viden, eller til '*black boxes*' af betydninger i relationerne mellem aktanterne, medmindre der er tale om eksplicit formulerede normer eller regelbaserede værdier.

I relation til virksomhedsstudierne i denne afhandling, behandles værdier både som disse implicitte størrelser, men også via de eksplicit formulerede værdier, som virksomhederne udtrykker f.eks. via hjemmesider og offentlig kommunikation.

Desuden er der en særlig vinkling af værdier i forhold til økologien i denne afhandling, idet omdrejningspunktet for undersøgelsen er økologisk produktion/forarbejdning. For at kunne forklare og belyse rammen for den empiriske undersøgelse, har jeg derfor forsøgt at gengive de værdier, som økologien har været, og er, associeret med. Dels er de udfoldet i afsnit 2.2, hvor jeg giver en *state of the art* på økologirelateret empirisk forskning, som også behandler de værdimæssige problematikker og udfordringer for økologi. Desuden behandles værdier og tilhørende lovgivning og regulering i kapitel 6. Før dette gennemgås først i kapitel 4 den analyseramme, jeg har valgt til at belyse min problemstilling, og i kapitel 5 beskrives de metodemæssige valg, og disses implikationer for undersøgelsen.

4. Analyseramme

I dette afsnit vil jeg mere teoretisk begrunde og udbygge hvad jeg ønsker at undersøge i henhold til problemformuleringen. Jeg har allerede i indledningen afsløret en rationalitetskritisk tilgang, der ikke tillægger strategiske beslutninger den altafgørende vægt, idet der ikke nødvendigvis er en lineær sammenhæng mellem regler, strategi og konkret handlen. Her gives denne rationalitetskritik først lidt flere ord, og dernæst gives et overblik over den nyinstitutionelle teoritradition, ANT forståelsen og undersøgelsens centrale begreber; meningsdannelse, *enactment* og relevanszoner.

4.1 Rationalitetskritik

Indgangsvinklen til min undersøgelse er en kritik af opfattelsen af den rationelle organisation, eller den rationelle aktør (Minzberg, 1994; March, [1995] 2008)⁵. En relativt fremherskende ide blandt management koncepter er, at der kan tages en beslutning, som derefter føres ud ned igennem de forskellige 'lag' i organisationen (Bakka og Fivesdal, [1988], 2004). På den måde kan man næsten sige, at der er tale om en 'black box' tilgang til at tage beslutninger, og til at organisere mennesker. Inspirationen kommer fra den økonomiske teori med konstruktionen *homo economicus*, som er en 'menneskemodel' der anvendes i fremskrivning af økonomisk adfærd. *Homo economicus* handler altid økonomisk rationelt, efter at have forholdt sig til de forhold, der har betydning for valget. Implicit ligger at valget altid er fuldt oplyst, og økonomisk rationelt (March, [1995] 2008). March (ibid) gennemgår myten om rationalitet, som han mener, indeholder et dogme om at rationel handling pr. definition er fornuftig, og i forlængelse heraf, at mennesker bør anvende rationelle procedurer for bedst muligt at varetage egne interesser. Myten har, ifølge forfatteren, fået et herredømme og gennemsyrrer moderne vestlig ideologi. Myten bliver i March (ibid) kritiseret fra flere vinkler, og bliver helt grundlæggende afvist i forhold til de processer, der foregår mellem mennesker, som illustreres med følgende citat (ibid:37)

"Mennesker er i bedste fald kun meget sløse brugere af rationelle beslutningsprocedurer"

Forfatterens pointe er, at forestillingen om den rationelle organisation gør, at der ikke er overensstemmelse mellem de antagelser der gøres om organisationer (på baggrund af

⁵ Med rationalitetsbegrebet berøres aspekter fra specielt Max Webers (1864-1920) forfatterskab. Han har i flere værker behandlet bureaukratiet i den vestlige kultur, baseret på det instrumentelt rationelle, som en idealtpeforklaring på en rationalitet der er særligt effektiv, og som muliggør udvikling af et samfund, som det der karakteriserer det vestlige. Weber anså rationalitet i for at være 'opdelt' i forhold til forskellige sfærer i menneskets liv. Den instrumentelt rationelle er den mest dominerende, i forhold til at opbygge samfundsstrukturer. Derudover omtale Weber en værdirationalitet, der var etisk funderet. Bureaukratiet er kendetegnet ved at være en idealtypisk organisationsform med upersonlige regler, adskilte kompetenceområder og formaliserede advancementsregler. Samtidig med at Weber anså denne idealtpe, som den overlegen i forhold til beherskelse af naturen og udvikling ad den vej, beklagede han den udvikling der fulgte med. Han anså den rationelle logik for at kunne udgøre en spændetrøje, eller et jernbur for mennesket (Månson, 2005). Dette ligger i tråd med den kritik March rejser i det ensidige fokus på rationalitet. Dog er March måske endnu mere kritisk og mener ikke, at denne type rationalitet nødvendigvis er den mest effektive.

rationalitetsmyten), og den faktiske handlen fra f.eks. en leders side i en organisation. Han mener desuden, at rationalitetsmyten leverer et forsimplet billedet af det menneskelige, som åndeligt fænomen.⁶

Minzberg (1994) behandler strategiskplanlægning (i betydningen rationel planlægning) med samme kritiske indgangsvinkel. Han beskriver ledelse optimalt som en intuitiv og handlende aktion tæt på dagligdagen, mens strategisk planlægning er afkoblet dagligdagen, og optaget af at legitimere handling med 'rationelle kasser'. For Minzberg (ibid) kan den strategiske planlægning oven i købet være en undskyldning for manglende lederkompetencer.

Han mener desuden, at adskillelsen af privatliv og professionelt liv er en fejlslutning, der overser at mennesker ikke agerer i lukkede rationelle rum, men agerer på baggrund af en kompleksitet af arbejde og privatliv (ibid:119):

"... (D)et (er) formentlig rigtigt, at teorier om organisationers beslutningstagen begår en fejl, når de, i overensstemmelse med den weberske norm om en skarp adskillelse mellem arbejdsliv og privatliv, behandler beslutningsprocessen uden blik for den almindelige tilværelses komplikationer"

Denne pointe er med til at understøtte fokus i denne undersøgelse på det livsverdensorienterede interview. Der er bevidst ikke foretaget en skarp adskillelse af interviewpersonen i professionelle og private holdninger. Mere om dette i kapitel 5.

Samtidigt er det vigtigt at understrege, at der i samfundsinstitutionerne er både regler, normer og kulturer, der er med til at holde sammen på institutionerne, og dermed er rationalitet som sådan ikke fuldstændigt forkastet i min forståelse. Det er blot en understregning af, at den bærende opfattelse om, at der er en rationel forklaring på alle hændelser og handlinger, at mennesker handler instrumentelt rationelt⁷, og at der dermed er en lineær sammenhæng mellem det der siges, og de handlinger der foretages, ikke er forankret i hvad der reelt sker i kompleksiteten af interaktion mellem aktører. Relateret til afhandlingens fokus på forarbejdningsvirksomheder, er pointen, at den implicite antagelse om at enhver virksomhed skal forstås ud fra de rationelle strukturer og strategiske satsninger, ikke danner den fundamentale rammeforståelse, men blot er én brik i at forstå virksomhedernes identitet.

Brunsson (1989) taler i den forbindelse om den hykleriske organisation, hvormed han mener at beslutninger reelt læner sig op ad konstruktioner og ideer, der har rødder i den rationalistiske forståelse, og som forlader sig på en lineær og rationel beslutningsgang, der reelt ikke eksisterer. Dette understøttes af March ([1995], 2008:28), der siger:

"Jeg tror, at ledere i praksis nogle gange er mindre reflekterende end de kunne være. Ledelsesretorikken fordrer af lederne, at de foregiver, at tingene er klare, at alting er simpelt. Ofte ved de godt at livet som leder er mere tvetydigt og modsætningsfyldt, men de kan ikke sige det højt"

⁶ March er også 'skraldespandsmodellens' fader sammen med March og Cohen (Cohen et al, 1972).

Skraldespandsmodellen opererer ud fra en antagelse om at ting er mere forbundet i tid end i logiske sammenhænge. På den måde påvirkes beslutningsprocesser i højere grad af de aktuelle ting der er på dagsordenen, end rationelt planlagte processer (March, ([1995] 2008)

⁷ Med reference til Max Webers terminologi om forskellige rationaliteter (Weber [1922], 2000).

Hermed understøttes synspunktet fra Brunsson (1989) om, at denne tendens avler hykleriske organisationer, der foregiver rationelle strukturer, men reelt baseres på mange forskellige beslutningsprocesser.

Dette ligger også i tråd med det opgør med rationalitets-myten som March ([1995], 2008) er fortaler for. Han gennemgår den alt-dominerende rolle som rationalitetsbegrebet har fået også i samfundslitteratur, og argumenterer blandt andet for at talrige undersøgelser viser, at der ikke er en konsistent rationalitet bag de handlinger, som et menneske foretager sig.

Powell & DiMaggio (1991:65) beskriver det at konstruere rationelle strukturer, som begrænsninger i forhold til forandringer. Dette også kan være i en positiv betydning, idet begrænsning i forandring kan tjene som tryghed og stabilitet. Netop som følge af rationalitetsmytens dominans, spiller strategiske overvejelser og strukturer en meget vigtig rolle i organisationers selvforståelse, og kan være forklaringsmodel for dele af organisationen. (Weick, 1995; Mac, 2005; March, [1995], 2008). Specielt kan det være et udtryk for hvordan organisationen ønsker at den skal opfattes, hvilket i denne afhandling er taget i betragtning ved, at jeg også ser på virksomhedernes eksterne kommunikation.

4.2 Institutionel teori

I arbejdet med virksomheder har jeg bevæget mig ind i den såkaldte institutionelle teori. Dette område var før denne afhandling relativt ukendt for mig, og jeg har dermed fået et delvist kendskab til et kompliceret og meget fyldigt teoretisk område, der dækker over mange forskellige forståelser og teoretiske anknytninger. Nedenfor gennemgås hovedtræk ved den type institutionel teori, som jeg har fundet inspirerende i denne kontekst.

Indledende vil jeg bevæge mig ind i feltet, ved at indkredse hvad begrebet institutionel teori dækker over. Mac (2005: 70) siger:

”Det samlende for institutionel teori er, at institutioner er centrale i den samfundsmæssige stabilitet og udvikling”

Med denne brede fælles beskrivelse er der imidlertid store forskelle på hvordan institutioner begrebsliggøres, og hvad der ses som værende en drivende kraft for handling indenfor institutioner.

Der har, ifølge Scott & Christensen (1995:xiii), i den tidlige institutionelle forståelse været et meget stort fokus på materialiteter, teknologier og produktionssystemer, mens den nyinstitutionelle teori, som er den jeg i denne afhandling primært vil fokusere på, er mere fokus på psykologiske, sociale, politiske eller videnskabelige elementer i forklaringen af institutioner.

Som eksempel på det brede spektrum af videnskabsteoretiske forståelser, der ligger indenfor begrebet institutionel teori, kan de to videnskabsteoretiske yderpunkter realisme og socialkonstruktivisme begge genfindes (Mac, 2005). Heraf følger store forskelle i hvad der udledes af en specifik kontekst, og hvilke forskellige fortolkningsrammer og forklaringsmodeller, der sættes op for de handlinger der iagttages. Scott (2001) er generelt anerkendt for at give den mest grundige gennemgang af de forskellige teoretiske tilgange til institutioner, der kan findes i institutionel teori. Han klargør hvilke basisantagelser der gøres i en institutionel analyse, ved hjælp af tre hovedspor eller søjler.

I denne systematisering af institutionel analyse anvender han netop yderpunkter realisme og konstruktivisme, som rammerne for hvilken vinkel, der anlægges på institutioner. Og ud af det henholdsvis realistiske eller konstruktivistiske perspektiv, følger grundlæggende forskelle i for eksempel aktørforståelse, og i forståelsen af hvilke dynamikker der driver handling.

Det realistiske videnskabsteoretiske fundament baserer sig på en forståelse af organisationer og aktører som værende underlagt strukturer, der kan forklare handlinger. Der er i denne tradition en kausal sammenhæng mellem de strukturelle forhold, og den måde aktører handler på. Aktørers handlinger kan forklares indenfor en målrational ramme med maksimering af egennytte som endemålet (Mac, 2005; March, [1995], 2008). Indenfor den konstruktivistiske tilgang, er der fokus på at handlinger foregår i en social interaktion mellem aktører, og at handlinger opstår som følge af primært tavs, og ikke-formaliseret viden. (Berger & Luckman, [1966], 2000, Scott, 2001; Mac, 2005).

I Scotts (2001, Scott & Christensen, 1995) systematisering inddeles det institutionelle begreb som nævnt i tre "grundsøjler" (eng. *pillars*) som værende udtryk for de forskellige forklaringsmodeller, der stilles op i en analyse af dynamikker, der skaber og vedligeholder institutioner. Hans grund søjler henviser til om det er strukturer, rutiner eller kulturer, der er 'bærere' af en institution. Disse tre tilgange omtaler Scott (2001) også som hhv. den regulative, den normative og den kulturelt-kognitive søjle. Den regulative grund søjle henviser til hvad man i en institutionel sammenhæng *skal gøre*, altså en regelbaseret opfattelse af institutioner, den normative til hvad man *bør gøre*, hvor der udstikkes eksplicit udtalte normer for hvordan man bør opføre sig, og den kulturelt-kognitive der henviser til hvad man *gør*, i betydningen at man selv konstruerer virkeligheden, og medvirker til at vedligeholde institutionerne ved at 'være der'. Institutioner er i denne opfattelse videns-systemer, og aktørerne er underordnet kulturelle forventninger og praksis, mere end regler og normer. Alt efter hvilken 'søjle' man læner sig op ad, vil man få forskellige forståelser af en organisation og dennes aktører. For eksempel vil der i forståelsen fra den regulative grund søjle være en individuel aktørforståelse, der antager, at mennesket handler formålsrationelt og nyttemaksimerende, og desuden efter de rammer og regler der udstikkes. Der er fokus på kontrol og regler som styrende for hvordan institutioner opstår og vedligeholdes. Også i den måde hvorpå for eksempel konflikter håndteres. Indenfor den normative forståelse, er der mere fokus på den kollektive sociale handlen, baseret på moralske valg og forpligtelser overfor fællesskabet. I det kulturelt kognitive perspektiv, er der en opmærksomhed på hvad der faktisk foregår mellem aktørerne i en institution. Fokus er dermed på handlingernes forklaringskraft. Dermed er der opmærksomhed på den enkelte aktørs rolle i en given institutionel

sammenhæng, ligesom de tavse kulturer, der opstår i en organisation, bliver vigtige forklaringsfaktorer.

Nyinstitutionel teori

Indenfor den institutionelle teori, er der sket en udvikling, hvor der kan udskilles i hvert fald to tilgange som af Powell & DiMaggio (1991) og senere Mac (2005) og Guy Peters (2005) betegnes '*old - og new-institutionalism*'⁸. I forhold til Scotts systematik, er der her tale om de to sidstnævnte søjler - den normative som værende parallel til '*old institutionalism*', og den kulturelt kognitive søjle som værende parallel til '*new institutionalism*'. Begge disse er enige om en kritik af den regulative forståelse af institutioner, og understreger vigtigheden af interaktionen mellem organisationer og deres omgivelser, ligesom begge understreger kulturens rolle i at forme den organisatoriske virkelighed (Powell & DiMaggio, 1991:12). Der hvor de adskiller sig i de to ovennævnte tilgange - til '*old - og new-institutionalism*', er blandt andet ved at '*old-institutionalism*' læner sig op ad den normative tilgang, der som nævnt betragter den sociale kontekst som rammesættende for aktørers handlinger, og dermed altså at normer for hvordan man skal agere i en given sammenhæng, er bestemmende for hvordan man agerer. Indenfor denne forståelse er den sociale kontekst givet på forhånd som en ramme at begå sig indenfor, forklaret ved moralske og normative valg og begrænsninger. Dette ligger i tråd med den mere klassiske sociologi, hvori strukturer har en dominerende position, som styrende for sociale relationer, og for sammenhængskraften i samfundet (Andersen og Kaspersen, 2004)⁹, og det er derfor betegnelsen *old* hæftes på. Indenfor den nyinstitutionelle forståelse er det den kulturelt kognitive tilgang, der dominerer. Her kan man ikke adskille et fænomen fra de involverede aktører, og dermed kan man ikke betragte den sociale kontekst, uden at betragte de aktører der er i den, idet de er medformere af denne sociale kontekst. Her er rammen tavs viden og hverdagslivets *common-sense*, frem for normativ styring af adfærd.

Dette fokus på hverdagsliv og tavs viden indenfor en *common-sense* er primært baseret på den forståelse, som Berger & Luckman ([1966], 2000) repræsenterer. De udfolder en teori og fortolkningsramme til at forstå 'virkeligheden', hvor de har sat fokus på institutionalisering og en forståelse af institutioner som værende det, der holder sammen på et samfund, jævnfør også Macs (2005) definition ovenfor. Her er det helt centralt at institutioner opstår mellem mennesker i alle mulige sammenhænge, og er knyttet til en hverdagslig virkelighed, og en praksishåndtering, som er helt nødvendig for overlevelse. De arbejder med tre grundlæggende samfundsmæssige processer; eksternalisering, det vil sige at samfundet er menneskeskabt, objektivering, dvs. samfundet er en objektiv realitet, og internalisering, dvs. samfundet indbygges i individerne ved en socialiseringsproces. Dermed er det klart, at der både eksisterer en virkelighed uden for individerne, men at individerne også skaber virkeligheden (Berger og Luckman,[1966],2000). De er med denne teori kraftigt inspireret af deres læremester Alfred Schütz, som også benævnes

⁸ Jeg har valgt de engelske betegnelser, idet det ikke kan anvendes på samme måde, med den samme mening på dansk.

⁹ En klassisk sociolog indenfor strukturalismen er Emile Durkheim, der med sine teorier om, at der ligger en form for strukturel - eller normativ tvang i alle relationer mellem mennesker, repræsenterer et perspektiv, der er kritiseret for at negligere aktørrollen, og den enkeltes handlemuligheder (Guneriusen, 2004). Jeg vil ikke i denne afhandling komme mere ind på den klassiske sociologi.

hverdagslivs-sociologiens fader (Harste & Mortensen, 2004). Schütz (1970) arbejder ud fra en fænomenologisk tilgang til det undersøgte, og understreger vigtigheden af at se på hverdagen, som forklarende element. Hverdagslivet er en fælles intersubjektiv symbolverden, der er mere end summen af individernes subjektive indstilling. Kun i dette hverdagsliv, mener Schütz, er man helt og aldeles til stede i de praktiske udfordringer, man møder dagligt (Harste & Mortensen, 2004). I forhold til handlinger mener Schütz ikke, at disse kan forklares som "instrumentelle effekter af bevidsthedsmæssige motiver" (ibid:201), hvilket igen er en kritik af den målrationelle perspektiv. Schütz skelner i den sammenhæng mellem for-at motiver og fordi motiver, hvor for-at motiver er knyttet til handlingen, mens fordi motiver er efterrationaliseringer. Betydningen af fordi motivet har klare paralleller til Weicks (1995) begreb om meningsdannelse, som beskrives senere.

Mac (2001:141) skriver om den forståelse der findes hos Schütz, og især Berger og Luckman (ibid):

"Først og fremmest vedrører "institutionalisering" de vaner og praksisser, værdier og myter som vi udfører og som vi knytter an til, uden at problematisere og stille spørgsmålstejn. Fraværet af spørgen og problematisering er det mest tydelige udtryk for, at forhold er institutionaliseret"

Denne forståelse vil kunne kategoriseres indenfor Scotts (2001) kognitive søjle, og knytter sig til meningsdannelsesbegrebet, som jeg senere vil komme ind på, idet meningsdannelse netop referer til den proces, der foregår mellem mennesker i en eller anden form for institutionaliseringsproces, hvor der findes en fælles 'platform' for de ting man gør og mener i en given sammenhæng. Enhver situation vil, ifølge Weick (1995), give anledning til en meningsdannelsesproces, der kan legitimere de handlinger der foregår. Jeg mener, at meningsdannelsesbegrebet på den måde er knyttet til den daglige *common sense* virkelighed, som alle befinder sig, og som er omtalt ovenfor som den vigtigste til at finde - også videnskabelige - forklaringer på handlinger mellem aktører i en institutionaliseringsproces.

Røvik (1992) formulerer også en forståelse af institutionalisering, hvor han trækker på Schütz' og Berger og Luckmans forståelser. Røvik skriver (ibid:266):

" 'Institutionalisering' innebærer her at en gruppe aktører udvikler og utstyres med noenlunde fælles kognitive kart som gir retning til hva man ser og hva man overser, og til hvordan man tolker hendelser i fortid og nåtid og fremtid. Dette aspektet kaster lys over hva som sker når institusjonaliserte standarder genereres: også her er det snakk om utvikling av sosiale konvensjoner som etterhvert manifesterer seg som regellignende fakta som organisasjoner mer eller mindre bevisst forholder seg til"

Hermed introduceres begrebet 'institutionaliserede standarder' som et begreb for netop det at forhold institutionaliseres, og dermed hæves over en enkeltstående handling fra en aktør, til at blive en social konvention. Røvik (ibid) understreger ligeledes her, at disse sociale konventioner ikke nødvendigvis er nogen som organisationer forholder sig bevidst til. Af og til kan de tage form af 'regellignende fakta', som han formulerer det. Nielsen (2005:181ff) gennemgår adfærd i institutioner, og understreger nødvendigheden af regler, normer, rutiner og vaner i en institutionel sammenhæng. Dette gør han blandt andet ud fra en kritik af '*rational choice*' tilgangens manglende bud på, hvordan adfærd

kan forklares ud over individuel nyttemaksimering. Institutioner er, ifølge Nielsen (ibid), i den institutionelle teori opfattet som 'i deres natur' vanegenererende og baseret på regler, rutiner og sociale normer. Berger og Luckman ([1966], 2000) siger om dannelse af vaner og sammenhængen med institutionalisering:

"Al menneskelig aktivitet er underlagt vanedannelse. Enhver handling, der gentages ofte, vil blive indpasset i et mønster, som derefter kan reproduceres med ringe anstrengelse....Vanedannelsen medfører...,at den pågældende handling i fremtiden kan udføres igen, på samme måde og med samme ringe anstrengelse....Institutionalisering finder sted, hver gang forskellige slags aktører gensidigt typificerer vanemæssige handlinger"

Hermed understreges sammenhængen mellem vaner og institutioner. Selve det at vanen gør handlinger mindre komplekse og mindre anstrengende, understøttes i begrebet om meningsdannelse, hvor det blandt andet fremføres at meningsdannelsesprocesser konstant foregår, men dog med mest intensitet i forandringsprocesser (Weick, 1995).

Multistandardorganisationer og isomorfisme

I forhold til at anlægge et blik på en organisation som en helhed, har jeg fundet to delvist modstridende, men alligevel meningsgivende analyser. Røviks (1992) begreb om multistandardorganisationer, det vil sige organisationer, der indenfor samme fysiske rammer har mange forskellige "standarder" eller strukturer og kulturer, som er bestemmende for handling og opfattelser lokalt, og som giver muligheden for at folde organisationen ud i flere nuancerede facetter frem for ét sammenhængende hele. Denne tilgang tiltaler mig i et rationalitetskritisk perspektiv, idet blikket på den sammenhængende organisation let kan falde over i en opfattelse af organisationer, der læner sig op ad strategisk rationelle opfattelser hvor ledelsen beslutninger vil gennemsyre hele organisationen for eksempel. Med koblingen til ANT er der ligeledes tale om at én organisation i princippet indeholder mange forskellige undernetværk, og aldrig kan beskrives som et afgrænset hele (Latour, 2005). Røvik (1992) argumenterer for, at alle institutioner er unikke i kraft af disse multistandarder, der bryder rationaliteten i at betragte en organisation (eller her virksomhed), som værende en enhed med ét sæt værdier og én praksis. Dette står overfor Powell & DiMaggio's (1991) tilgang, der argumenterer for, at organisationer er underlagt isomorfisme, det vil sige at de ligner, og efterligner, hinanden mere end hvad der måske umiddelbart fremtræder. I stedet for at undersøge forskelligartetheden af virksomheder, ser de homogene mønstre, ved et kig på virksomhedstyper. Denne efterligning eller isomorfisme skyldes, ifølge Powell & DiMaggio (ibid), dels normativt, dels formelt og informelt pres, der lægges på organisationen Når der er så stor grad af isomorfisme i organisationer skyldes det, ifølge forfatterne, blandt andet, at det at holde sig til de 'myter', der knytter sig til en rationel struktur, som forventes at omgive en organisation eller en virksomhed, virker legitimerende og dermed bevarende. De skriver (ibid:51):

"Thus, rationalized institutions create myths of formal structure which shape organizations. Failure to incorporate the proper elements of structure is negligent and irrational; the continued flow of support is threatened and internal dissidents are strengthened"

Her forstår jeg, at de mener, at de myter der omgærder organisationer om rationelle strukturer og rationelle beslutninger, er nødvendige at forholde sig til for at opnå legitimitet overfor omverdenen. Dette kan sammenlignes med det tidligere omtalte begreb om den hykleriske organisation, idet der altså er normer og pres udefra, der er med til at anvise 'accepteret' adfærd.

Legitimitetsdimensionen genfindes som en af Røviks (1992:270) kontekstualiserings processer. At kontekstualisere er, ifølge Røvik (ibid), en nødvendig måde at få givet mening til de handlinger, der udføres i en organisation. En måde at relatere sig til omverdenen på, og dermed også en anknytning til myten om, at sådan 'gøres det' indenfor denne type organisation. Ifølge Røvik (ibid) er dette blot én kontekstualiseringsproces. En anden er netop at bryde med de eksisterende myter, og være 'moderne' eller 'ny'.

På sin vis mener jeg, at både Røviks (1992) tilgang og Powell og DiMaggios (1991) tilgang giver god mening, selvom de delvist peger i hver sin retning. Der er dog også klare overensstemmelser i f.eks. synet på behovet for anknytning til myter, eller i Røviks (ibid) terminologi, kontekstualisering. Mest af alt ser jeg forskellene som et skift i niveau, idet Røvik (ibid) ser på de kulturer, der er i den enkelte organisation. Herunder ser han på hvordan form-elementer og nye ideer til hvordan en organisation skal organiseres og struktureres, bliver indoptaget i en organisation og af hvilke aktører. Ved et kig på dette mikroperspektiv, er jeg enig med Røvik (ibid) i, at der sandsynligvis vil være mange forskellige subinstitutioner. Dermed er der også basis for, at disse subinstitutioner er med til at forme kulturer, som ikke nødvendigvis er enslydende med de forventninger og den kultur, der for eksempel kommer fra ledelsens side, eller fra en ny form for styringsværkstøj, indført i organisationen eller virksomheden. I makroperspektivet kan der dog godt vise sig en form for ensartethed mellem virksomheder. Dette understøttes af Morsings (2001) undersøgelse af hvilke værdier der formuleres som de væsentligste, for en lang række danske virksomheder. Her viser det sig, at der er en, for forfatteren, overraskende stor lighed i hvad der vælges som værende at størst betydning. I makroperspektivet vil de finere nuancer og forklaringslementer forsvinde, og hermed vil subinstitutioner og multistandarder fortone sig. De myter der karakteriserer en bestemt organisationskultur, vil dermed træde tydeligst frem.

Denne gennemgang skal tjene som baggrundsforståelse for den tilgang jeg har anvendt i de kommende analyser, hvor jeg altså primært har lagt vægt på de kulturelt-kognitive elementer i en organisation, som pejling for i en forståelsesramme for identiteten. Desuden har jeg fået en forståelse for, at vaner og rutiner spiller en stor rolle i den daglige praksis, og jeg har med i baghovedet, at virksomheder ligger under for en del strukturelle forventninger om fælles forståelse og fælles værdier indenfor en virksomhedskultur. Dette er imidlertid én af de tre teoretiske inspirationer jeg har haft i arbejdet med virksomhederne. Nedenfor præsenteres en anden, nemlig Aktør-Netværk teorien.

4.3 Aktør-netværks teori (ANT)

Som et andet ben i min teoretiske ramme, har jeg arbejdet indenfor forståelsen af organisationer, som værende en del af et netværk.

Her har jeg hentet inspiration i den såkaldte ANT, der er en teoretisk forståelse af det sociale, som ligger under den overordnede betegnelse Science and Technology Studies (eller Science, Technology and Society) (STS). STS er en samlebetegnelse for en række forskellige tilgange, der dog har det til fælles, at de fokuserer på en interdisciplinær og socialkonstruktivistisk tilgang til studiet af samfund, videnskab og teknologi (Jensen et al, 2007). ANT er en teoretisk forståelse, der blandt andet gør op med ideen om at 'social' kun vedrører interaktionen mellem mennesker. I en ANT analyse er der også fokus på de non-humane aktører, der spiller en rolle på lige fod med de humane aktører. Begge aktørtyper omtales blandt andre begreber, aktanter. ANT teoriens ophavsmænd er primært repræsenteret ved Bruno Latour, Michel Callon og John Law¹⁰. Et centralt element er en kritik af den objektivistiske anvendelse og forståelse af f.eks. videnskabelighed og social orden, ligesom et andet centralt kritikpunkt er, at de postmoderne forklaringsmodeller for handlinger, udelukker naturen og det materielle (Arnoldi, 2003). ANT forståelsen hævder, at forståelser af fænomener er et produkt af en række processer, hvor hybrider af sociale, tekniske og naturlige elementer indgår (Olesen & Kroustrup, 2007). Når disse elementer bliver gjort objektive, betegnes det i ANT-teorien som '*black box*' opfattelser, det vil sige at de processer, der er med til at forme og definere et fænomen er italesat som utilgængelige, og dermed som en objektive og ikke-foranderlige størrelser.

Opgøret med menneskets 'eneret' på at indgå som aktør i et netværk har blandt andet den konsekvens, at skellet mellem de traditionelt uforenelige størrelser natur og kultur ophæves. Netop i studier af teknologi, hævdes det af Callon (1986), at der er brug for dette syn på feltet for at forstå teknologiers tilblivelse og funktion. Dermed er der skabt et grundlag for at komme ud over '*black-box*' opfattelsen af teknologi¹¹ (Kaltoft, 1998:30). Ligesom hos Callon (1986) peger Latour (2005) på det groteske i, at vi i frembringelsen af moderne teknologi, der ifølge ham, netop er karakteriseret ved at være 'hybrider' mellem kultur og natur, stadig opererer med en opfattelse af natur og kultur som adskilte enheder.

Et af grundelementerne i ANT studier er, at det er i detaljen, at der findes elementer af forklaringer på en fænomen, og derfor plæderes der for en '*follow-the-actor*' strategi, hvor man ved hele tiden at forsøge at forholde sig til aktøren, og dennes valg og refleksioner finder forklaringer på det fænomen, man ønsker at undersøge. På den måde er ANT tilgangen i sin inspiration antropologisk undersøgende og åbnende. '*Follow-the-actor*' er

¹⁰ Latour (2005) taler dog om Gabriel Tarde (1843-1904) som den 'ægte' grundlægger af tankegangen i ANT. Tarde stod i opposition til sin yngre og senere meget mere indflydelsesrige elev Durkheim. Durkheim – der regnes for en af grundlæggerne af moderne sociologi - udvikler senere en teori om strukturer og normer som værende alene styrende for de sociale interaktioner. Hans syn på kræfterne i de sociale strukturer genfindes som tidligere nævnt i '*old institutionalism*'

¹¹ '*Black box*' begrebet refererer til den forståelse af teknologi, der ifølge ANT-teorien er fremherskende, og som forstår teknologi som værende en 'sort kasse' hvori der foregår ukendte og objektive processer, der får teknologien til at virke.

desuden også en måde hvorpå ANT folder netværk ud, og dermed et kerneelement i ANT-studier. I det at forholde sig til aktøren og dennes opfattelser, ser jeg klare paralleller til den fænomenologiske tilgang som Schütz (1970) repræsenterer. Også han taler om at se på hvad der foregår her og nu mellem de involverede aktører. Latour (2005:23) beskriver det således:

"There's no question that ANT prefers to travel slowly, on small roads, on foot, and by paying the full cost of any displacement out of its own pocket"

Jeg tolker dette som en understregning af, at man som forsker har pligt til at møde sit forskningsfelt helt åbent, og uden forudgående 'kasser', og at man i denne udforskning også selv er ansvarlig for de konklusioner der drages – altså at man selv 'betaler' for eventuelle fejlfortolkninger. En tilgang jeg godt kan tilslutte mig, selvom jeg mener det er svært – for ikke at sige umuligt – at undgå at de mange 'kasser', der er en del af ethvert menneskes erfaringsgrundlag, træder i kraft når man hører et andet menneskes forklaringer. Her kan meningsdannelsesbegrebets fokus på, at enhver situation vil starte en proces, der skal give mening for de involverede parter på et umiddelbart *common sense* niveau, supplere min pointe.

Olesen og Kroustrup (2007:73) skriver om opgøret med det at påføre forskningsfeltets egne forståelser eller forudbestemte kategorier:

"Forskeren skal ...afstå fra på forhånd at inddele verden i regioner eller genstandsfelter. I stedet for at fokusere på en veldefineret, homogen verden vil ANT-forskerne studere dannelsen af heterogene netværk, hvor aktører af enhver tænkelig art indgår i indbyrdes alliancer...netværk dannes gennem en vedvarende sammenvævning af menneskelige og ikke-menneskelige aktører i knuder og forbindelser.... Kort sagt vil ANT udelukke enhver fortolkning af verden, hvor mennesker og ting bliver delt op efter prædeterminerede kategorier. Betegnelsen "aktør-netværk" skulle i forlængelse heraf netop tjene som en provokation af veletablerede, cementerede dikotomier..."

Samtidig er 'aktøren' i denne sammenhæng ikke dækkende for den forståelse som Latour har, idet han mener alle elementer har en ligelig betydning. Blok & Jensen (2009:79) skriver om dette:

"ANT beskæftiger sig ikke blot med "sociale" aktører eller relationer. ANT er interesseret i et hvilket som helst element og en hvilken som helst relation, som bidrager til at stabilisere eller destabilisere et netværk"

Latour (2005) beskriver dog aktøren i forhold til et metodisk antropologisk udgangspunkt, der fordrer vigtigheden af at forstå aktøren på dennes præmisser, frem for at forfalde til metaforklaringer, forudbestemt af sociologiske eller psykologiske teorier.¹² Ved på forhånd at tilskrive handlinger og meninger bestemte betydninger, mener Latour (ibid), at man overser vigtige pointer i den enkelte aktørs verdensbillede, og dermed overses kilden til at forstå og anerkende denne aktørs placering i en given analyse. Specielt understreger

¹² Dette eksemplificeres blandt andet ved en operasopran der beskriver sin egen stemme som havende et eget liv – den fortæller hende hvad hun skal gøre. I stedet for at rubricere dette som et tilfælde af falsk bevidsthed, mener Latour (2005), at man skal forfølge forståelsen så langt som muligt, for at få den bedste undersøgelse.

han, at det ikke-rationelle eller ikke-materielle (f.eks. religiøse oplevelser eller 'overnaturlige' oplevelser), ikke har nogen plads i en videnskabelig analyse. Jeg vil i den sammenhæng knytte en kommentar til dette relativt radikale synspunkt, idet jeg mener, at han delvist i denne beskrivelse overser, at de enkelte aktører ikke har et verdensbillede upåvirket af normer eller 'common sense' teorier eller 'kasser', som nævnt ovenfor.¹³ Jeg får det indtryk ved læsning af Latour (ibid), at den enkelte aktør er 'ubesmittet' og helt unik i sit eget verdenssyn, hvilket jeg mener, er forfejlet, selvom jeg er enig i at forskerens opgave primært må være at forsøge at forstå sit felt ved at møde aktørerne der hvor de 'er' (jf. også metodekapitel 5, hvor jeg beskriver den fænomenologiske tilgang, jeg delvist har bestræbt mig på i forhold til materialet). Han nævner dog, at dette at forstå den enkelte aktør ikke er ensbetydende med, at enhver er i fuld kontrol over egne handlinger, uden indflydelse fra andre netværk/agencies. Jeg vil i denne sammenhæng nævne det metodiske krav som Schütz (se senere om relevanszoner) stiller til sociologien (Harste & Mortensen, 2004:202). Schütz siger, at sociologiens begreber og tolkninger skal være til at genkende, eller i det mindste godkende, som passende analyser af de implicerede aktører. Harste & Mortensen (ibid) skriver om Schütz forståelse af dette emne:

"Til syvende og sidst skal vi kun forklare, hvad vi mener, ved at henvise til hvad der har mening, og hvad der er typificeret og gjort "relevant" i vor fælles hverdag"

Her ser jeg paralleller til aktør-netværk teoriens fokus på det at forholde sig til aktørens virkelighedsbillede, i stedet for at forfalde til teorier eller strukturer, der kan forklare ud fra en bestemt vinkling. Eller sagt med andre ord – en fællesnævner for disse tilgange er et fokus på den fænomenologiske forståelse af virkeligheden, og hvordan man bedst tilegner sig viden om den.

Kaltoft (1998:31) påpeger, at den socialkonstruktivistiske tilgang, som ANT i den sammenhæng kategoriseres under¹⁴, har mødt kritik for ikke at kunne se strukturer i studiet af mikroplanet, og derved, at den mangler elementer til forklaringen af hvordan teknologi eller institutioner opstår og vedligeholdes. Her rammes ned i den klassiske diskussion indenfor sociologi, om forholdet mellem struktur og aktør, jeg også tidligere har omtalt, i forbindelse med meningsdannelse i organisationer. Kritikken imod de socialkonstruktivistiske samfundsforståelser understreger vigtigheden af at arbejde med både strukturer, det vil sige makroplanet, og aktører, eller mikroplanet. Latour (1999:15ff) svarer på kritikken, ved at påpege problemet med at ramme ned i denne klassiske diskussion. Dette har, ifølge Latour selv, aldrig været hensigten med ANT. Han beskriver clashet mellem aktør og struktur som en konstant proces af utilfredshed (*eng. dissatisfactions*). Når man arbejder på mikroplanet, savner man de strukturelle forklaringer,

¹³ Som for eksempel segmentanalyser af forbrugeres adfærd. Disse segmentanalyser er så alment kendte at 'almindelige forbrugere' selv begynder at bruge dem, til at forklare deres egne handlinger. Dette illustreres med f.eks. udsagn som "Jeg tilhører det grønne segment", eller i relation til en af interviewpersonerne i denne undersøgelse "Jeg køber økologiske fødevarer ud fra smag og miljø, ikke ud fra dyrevelfærd". I udtalelsen genkender jeg segmenttankegangen.

¹⁴ Blok & Jensen (2009) understreger at Latour aldrig selv har kategoriseret sig under dette, og at det i øvrigt er misvisende på baggrund af at det netop ikke er interaktionen mellem aktører (mennesker) alene der konstituerer netværk. Latour betragter sig selv som konstruktivist ifølge forfatterne (ibid:77).

når man arbejder på makroplanet, bliver det for abstrakt og fjernet fra virkeligheden osv. Han foreslår ANT som værende en tilgang, der springer hen over disse to 'utilfredsheder', i stedet for at forholde sig til dem.

Winner (1993) beskriver i en kritik af ANT problemet med, at en analyse af en teknologis tilblivelse kan være nok så god, men at denne analyse ikke er nok fokuseret på hvilke konsekvenser dette har for de involverede mennesker, der bruger eller bliver konfronteret med teknologien. Jeg læser denne kritik som et forsvar for hverdagslivsstudier, der netop ser på menneskers dagligdags omgang med teknologi som et fokusområde. Således rummer ANT både paralleller til Schütz, og til senere studier af det 'dagligdags', men har også, ifølge Winner (1993), et problem med at kunne buge hverdagslivet som forklaringsfaktor i netværksstudierne.

I sin kritik af at forfalde til metadiskussioner om struktur eller aktør, og Latours pointe om at ANT er en teori, der overskrider denne dikotomi, ser jeg paralleller til Weicks (1995:36) påpeging af, at studiet af meningsdannelsesprocesser ikke befinder sig i en 'låst' ontologi. Weick taler om, at det ontologiske udgangspunkt svinger (*ontological oscillation*), alt efter hvilke faser man befinder sig i, i erkendelsen eller meningsdannelsen. For Weick (ibid) er dette ikke et problem, men en konstatering af, at det ikke er muligt at se 'verden' ud fra kun ét perspektiv.

En afgørende forskel på ANT forståelsen i forhold til den ny-institutionelle forståelse, er i muligheden for at fastholde en beskrivelse af organisationshistorien. ANT vil altid forholde sig til en materiel teknologisk kontekst, og have svært ved at sætte denne proces i en historisk kontekst. Studiet fordyber sig i selve det spind af netværkskonstellationer, som tegner sig omkring teknologien. Netværket er i princippet endeløst, og der er ingen tydelige grænser til at indikere, hvor det ender. Jeg mener, at disse karakteristika gør ANT analysen vanskeligt håndterbar, idet en analyseproces har brug for at definere grænser, for at være meningsfuld. Arnoldi (2006:20) omtaler det som en faldgrube for et ANT studie, at det kan forfalde til næsten rent deskriptive studier uden historisk kontekst. 'Old institutionalism' vil i den sammenhæng være et teoretisk bidrag, der står for det modsatte, nemlig et afgrænset og mere strukturelt eller rettelig normativt fokus, som lukker sig om den enkelte virksomhed eller organisation/enhed. Med nyinstitutionalismens stærkere fokus på aktørdimensionen, og på institutionalisering som proces frem for institutioner som givne strukturer, er der til gengæld større sammenfald med ANT tilgangen. Dog mener jeg alligevel, at den nyinstitutionelle tilgang kan tilbyde en mere operationel tilgang til studiet af organisationer, idet der med en bagvedliggende rammeforståelse ligger muligheden for at se på interti og dynamik i en organisationsramme, samt historisk udvikling i forhold til et udgangspunkt.

Et ANT studie har desuden fokus på en teknologis tilblivelse og formning, og er derfor mere orienteret mod at følge en specifik udvikling, frem for at se på virksomhedsidentitet via daglig praksis.

Translationsbegrebet er et andet centralt element i en ANT tilgang (Mitev, 2008).

"An innovation is "translated" or carried, interpreted or transposed, from one position to another, and

translation operates between actors in unexpected ways, leading to the formation of techno-economic actor networks. Things do not happen unless other actors make them happen, each actor takes the project further and may take it in a different direction than that intended by the previous actor”

Begrebet dækker over en forståelse af dynamikken i netværkene. En måde hvorpå 'innovationer' eller begreber 'oversættes' af aktanterne, og føres videre i netværket. Den lokale 'oversættelse' kan ændre kursen fra den foregående aktants forståelse, og på den måde er translation ideen en måde at arbejde med hvordan processer er blevet fortolket/'oversat', som jeg forstår det.

I dette perspektiv ser jeg klare paralleller til både *enactment* begrebet (som er beskrevet nedenfor), den gensidigt påvirkende proces mellem aktør og omgivelser, og til relevanszoner i betydningen, at handling sker når mennesker ser det relevant at handle. Den måde en proces oversættes på via aktører (aktanter) er afgørende for det udkomne, der bliver af det. I denne afhandling kunne en translationsproces være hvordan økologi 'oversættes' i den enkelte virksomhed.

I næste afsnit kommer jeg mere ind på begrebet meningsdannelse og det beslægtede begreb *enactment*.

4.4 Meningsdannelse og *enactment*

Anvendelsen af meningsdannelsesbegrebet fokuserer som nævnt på at forstå menneskers handlen gennem interaktion og gennem personlige fortolkninger af de mange "informationer", der ligger i omgivelserne og i en almindelig hverdag. Teorien om meningsdannelse som den er beskrevet hos Weick (1995), mener jeg er med inspiration fra blandt andre Schütz' fænomenologiske hverdagslivsfokus. Der hvor Weick (1995) adskiller sig fra Schütz, så vidt jeg ser det, er i at fokusere på institutioner og ikke alene se på individer i meningsdannelsesprocesserne. Her er inspirationen nok snarere hentet i Berger og Luckmans ([1966], 2000) forståelse af aktørers rolle i oprettelse og vedligeholdelse af institutioner.

Weick oplister 7 karakteristika ved meningsdannelsen for den enkelte (1995:62), hvor de væsentligste er at meningsdannelse er identitetsskabende, og helt nødvendig for den enkelte i en dagligdag. Desuden er meningsdannelse altid retrospektiv, hvorfor der især forgår intense meningsdannelsesprocesser i nye situationer, hvor vaner og rutiner ikke endnu spiller en væsentlig rolle. Weick (ibid:27) understreger, at meningsdannelsesprocesser er forbundet med muligheden for flere tolkninger af den virkelighed aktøren befinder sig i. Derfor er det ikke information, der skal 'guide' meningsdannelsen, men snarere værdier og prioriteringer der skal hjælpe og guide aktøren i forhold til, hvad der er betydende for denne. Desuden understreger Weick (ibid), at når der sker organisatoriske forandringer, vil der være behov for en aktiv meningsdannelsesproces, hvor værdier og prioriteringer vil være væsentlige i at finde nye rutiner.

Når der er tale om meningsdannelse på organisationsplan anvender Weick (1995) kategoriseringer fra Wiley (1988) til at illustrere meningsdannelse 'over' det individuelle niveau. Wiley's (ibid) kategorier bevæger sig fra det individuelle niveau, til det intersubjektive niveau, det generisk subjektive niveau, og sidst the ekstrasubjektive niveau.

I forhold til denne kategorisering karakteriserer Weick (1995) organisationer som en blanding af noget unikt og personligt, der opstår i interaktion mellem aktører, og i ovenstående kategorier befinder sig på det intersubjektive niveau, og noget der kan substitueres med andre individer. Denne substitution 'løfter' selve forståelsen af organisationer til næste niveau, altså det generisk subjektive niveau. Her er der ikke er specifikke aktører involveret, men snarere tale om handlingsgenererende strukturer. Dette understreger han videre (ibid:72):

"Organizations are adaptive social forms. As intersubjective forms, they create, preserve, and implement the innovations that arise from intimate contact. As forms of generic subjectivity, they focus and control the energies of that intimacy."

Citatet understreger, at der i hans organisationsforståelse er tale om kombinationen af kognitive processer mellem de involverede aktører, og så de strukturer, der opstår som følge af sådanne processer. Selve institutionaliseringen af kognitive processer, eller meningsdannelse, som Weick (ibid) vil kalde det, har en handlingsanvisende effekt på de involverede aktører. Han argumenterer dermed for at betragte aktør-struktur relationen som gensidig afhængig.

Weick anvender et centralt begreb han kalder *enactment*, som også tidligere er nævnt. Begrebet dækker over en forståelse af, at enhver er med til at forme det nu, der er mellem aktører i en meningsdannelsesproces. Indeholdt i begrebet er også, at der altid er involveret handling (*acting*) i processen (ibid:32) Her ses de socialkonstruktivistiske rødder tydeligst – det er aktørerne der former strukturerne i en konstant pågående og handlende proces. Med *enactmentbegrebet* er Weick inspireret af Follett ([1924];2001:118), der anvender begrebet *adjustment* til at beskrive netop dette, at omgivelser og aktør gensidigt påvirker hinanden. Dette anvendes af Weick (1995:30-38) til at beskrive det, at en aktør er påvirket af omgivelserne, og er med sine handlinger med til at forme andre aktørers handlinger, og at virke tilbage på omgivelserne. Weick (1995:32) videregiver et eksempel fra Follet ([1924];2001), hvor en gartner ved at passe og pleje, gøde, beskære og vande sine æbletræer også får mange gode æbler ud af det. Altså at æblerne på sin vis er der fordi gartneren *enacter* i forhold til at få dem. Man kan måske spørge sig selv om ikke netop æblerne ville være der alligevel, uafhængigt af gartneres indsats? Pointen hos Follet (ibid) er, at det er i samspillet mellem æbletræerne og gartneren, at der bliver tale om et plantageæbletræ, frem for et tilfældigt æbletræ. Denne pointe om, at det ikke er muligt at adskille subjektet og objektet – gartneren og æbletræet – i processen hen imod at lave mange, gode saftige æbler, har klare paralleller til ANT tilgangen med opfattelsen af aktanter i komplekse netværksrelationer.

Også indenfor ANT anvendes *enactment* begrebet. Law (2000) sammenfatter *enactment* forståelsen indenfor ANT:

"(W)e might imagine an enactment as something, an occasion in a location, a set of actions with a series of effects...in this version the *epistemological*...is bound up with the *ontological*.... What is, as well as the knowledge of what is, are produced together"

Citatet af Law viser klare paralleller til den forståelse som Weick (1995) (og Follet, 1924) beskriver. Der er ligheder i den måde aktanter og aktører i samspil opnår at skabe noget og skabe viden om dette 'noget' i en given sammenhæng – som i eksemplet med æbletræet i plantagen ovenfor. På samme måde med den aktive forståelse af *enactment*, som er beskrevet hos Weick (ibid) i forhold til Laws og ANT's forståelse af at *enactment* som værende handling i en kontekst med en række konsekvenser. Forskellen på Weicks (1995) og Law's (2000) forståelse af *enactment* finder jeg umiddelbart i, at Law beskriver *enactment* processen som en ikke given proces, men en hvor aktant og aktør fungerer sammen – en *enactment* proces kan dermed godt fejle, hvis der ikke opnås en samstemmende udvikling. I Weick finder jeg en mere grundlæggende antagelse af, at der altid foregår *enactment* processer i samspillet mellem aktør og omgivelser. Dermed rammer Weick's begreb bedre den forståelse jeg finder i Schütz' relevanszonebegreb, der forsøger at placere relationer og reaktioner mellem aktør og omgivelser i analytiske zoner. Man kan måske sige, at de vellykkede *enactment* processer kan findes i de inderste zoner, hvilket understøttes af Law (2000) der siger:

"...the knower orients towards the known, 'recognizes' it, and acts towards it...there is some kind of an interaction, a chain of links, between knower and known..."

Jeg forstår dette som en understøtning af, at *enactment* i Law's (2000) forståelse er forudsat en fortrolighed med det der handles i samspil med, parallelt til Schütz' (1970) beskrivelse af især den inderste relevanszone, som beskrives nedenfor i afsnit 4.5.

Den mere generelle *enactment* forståelse hos Weick illustreres af et citat, der handler om, at mennesker ofte glemmer, at de som et grundvilkår er medskabere af strukturerne. Weick skriver (1995:31):

"...people are very much a part of their own environments. They act, and in doing so create the materials that become the constraints and opportunities they face...All too often people in organizations forget this..."

Hermed er der ingen steder, hvor der ikke *enactes*. Samtidig kritiseres det, at den enkelte ofte glemmer sin egen rolle i den konstant dynamiske proces, der skaber rammerne. I denne afhandlings problemstilling er *enactment* anvendt i begge betydninger. Der er i analysen både steder, hvor der tydeligvis foregår en aktiv *enactment* proces, mens der andre steder udpeges vigtige samspil med omgivelser, der ikke nødvendigvis er bevidst og aktive processer, men alligevel bliver de handlingsanvisende. Mere om det i analysen, kapitel 8.

Næste afsnit beskæftiger sig med begrebet relevanszoner, der er et begreb som kan knyttes til meningsdannelsen, idet det handler om hvad der er afgørende for at kunne forstå handlingshorisonten, det vil sige det rum for handling, som kan iagttages hos aktører.

4.5 Relevanszoner

Relevanszoner er et begreb der er introduceret af Alfred Schütz (1899-1959). Schütz anses som værende den filosof der har "trukket den filosofiske fænomenologi ind i samfundsteorien" (Harste & Mortensen, 2004:198). Han er i sin teori inspireret primært af to forgængere, Edmund Husserl (1859-1938) med sin filosofiske fænomenologi og Max Weber (1864-1920) med sin sociologi om blandt andet rationalitet¹⁵.

Harste og Mortensen (ibid:1999) påpeger, at der er to grundtemaer, der er centrale for Schütz' fænomenologi. For det første mener Schütz, at mening fra starten er indskrevet i en fælles social verden, og dermed ikke findes alene som en indre subjektiv tilstand. Her ses klare relationer til meningsdannelsebegrebet. Desuden arbejder han med begrebet rationalitet i betydningen 'egen-rationalitet', hvilket dækker over en forståelse af, at handlinger kan forklares ud fra en rationalitet, der ikke er objektiv, men knyttet til individet. Igen ser jeg linjer til Weicks (1991) meningsdannelse. Denne forståelse knytter sig videre til hvad Berger og Luckman ([1966], 2000)¹⁶ kalder 'den naturlige holdning', som er funderet i dagligdagens verden af 'common-sense'. Schütz associeres også med det der er blevet kaldt 'hverdagslivs-sociologi', idet han understreger, at det er i dagligdags ting i hverdagen, at vi virkelig er til stede i en fælles verden, og dermed at den fælles hverdaglige verden er den, der er mest 'naturlig' (Harste og Mortensen, 2004:199 ff). Schütz udfolder en teori om relevans. Problemet om relevans er indfanget i følgende citat fra Schütz (ct. i Nasu, 2008:91):

"This is the question of why these facts, and precisely these are selected by thought from the totality of lived experience and regarded as relevant" (Fra *Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt*, 1932:284-285)

Altså er omdrejningspunktet at forsøge at forstå menneskers valg og prioriteringer i en stor 'totalitet' af livserfaring. Nasu (2008:92) understøtter endvidere, at der i Schütz forståelse ikke er tale om 'facts', alt er fortolket:

" Within this framework, the process of selection from the totality refers to how individuals perceive, recognize, interpret, know, and act; in a word, *experience* objects and events"

Hermed understreges det konstruktivistiske udgangspunkt, at alt er konstrueret ud fra aktørers genkendelse, fortolkning, viden og handling. Med denne tilgang finder jeg, at relevansbegrebet kan bidrage i denne undersøgelse af organisationer, idet jeg søger at forstå hvordan den enkelte virksomhed giver mening til, og handler i forhold til økologi. I relation til ovenstående citat kan man sige, at jeg undersøger hvordan virksomhederne erfarer økologi, og de betydninger der knyttet til dette begreb. Schütz (1970) har i sit videre arbejde med relevans introduceret begrebet relevanszoner. Dette begreb dækker over en forståelse af, hvad der motiverer handling, og hvad der kræves for at der handles på en problemstilling. Schütz (ibid:112) taler om fire zoner af faldende relevans. Den inderste zone beskrives som den del af verden, som er umiddelbart indenfor rækkevidde

¹⁵ Jeg vil ikke her gå nærmere ind i disse tænkeres begreber og teorier.

¹⁶ Peter Berger og Thomas Luckman var begge elever hos Alfred Schütz (Harste & Mortensen, 2004)

og som er delvist domineret af 'os'¹⁷. Det er her, skriver Schütz (ibid), at vores projekter kan materialisere sig og blive bragt frem i lyset. For at befinde sig i denne inderste zone, er det en forudsætning – eller et vilkår – at der er en gennemgribende forståelse, og til en vis grad beherskelse, af strukturerne af det givne emne eller projekt (ibid):

"...in order to master a situation we have to possess the know-how – the technique and the skill – and also the precise understanding of why, when and where to use them."

Det er altså her vi 'behersker' situationen¹⁸. Den anden relevanszone er områder, som ikke er åbne for 'vores' beherskelse, men som er forbundet med den inderste relevanszone. Det være sig som forudsætninger for en materiel eller teknisk genstand – Schütz taler om værktøj – men også for eksempel emner, der har berøringsflader med det, der befinder sig i den inderste zone. Her skriver Schütz (ibid), at aktøren som ofte vil have mere perifer viden om det, der befinder sig her. 3. zone er et sted, hvor der kan ligge potentielle eller kommende emner, som kan komme ind i de inderste zoner, men som ikke er der p.t. Den 4. zone er det sted, hvor det helt irrelevante i forhold til aktøren befinder sig. Det der ligger her, vil aldrig blive relevant for aktøren – i hvert fald ud fra aktørens overbevisning. Den sidste tilføjelse fra Schütz, mener jeg illustrerer, at der godt kan være emner der bliver relevante på trods af, at de ikke opfattes som sådan af aktøren involveret. Samtidigt illustrerer det også, at vi selv er med til at begrænse 'udsynet' ved at afvise, eller måske rettere ikke se emner, som ikke synes relevante for os. I en identitetssammenhæng vil en vigtig pointe være, at måske især første og fjerde relevanszone er vigtigt i afdækningen af hvad der kan siges, at være en grundlæggende værdimæssig identitet for et individ eller en organisation. Første zone fordi det er her 'det vigtigste' befinder sig, fjerde zone fordi det er her emner, der tages afstand fra, eller som betragtes som helt irrelevante befinder sig, og dermed er med til at danne et helhedsbillede af identiteten.

Berger og Luckmann ([1966], 2000:36) omtaler også relevanszoner. De betegner den inderste zone 'hverdagszonen' og udfolder stort set samme forståelse, som den jeg finder hos Schütz (1970), med den faldende relevans og opmærksomhed på zoner længere væk fra 'hverdagen'.

Det er selvfølgelig vigtigt at understrege, at dette er en analytisk betegnelse. Det er ikke en opdeling som kan foretages af individet selv, men som anvendes ved et forsøg på afdækning af handlinger, der både er bevidste og som er på et *common sense* niveau, og sidstnævnte derfor ofte ikke reflekteres i særligt omfang.

Schütz (ibid) understreger da også, at der ikke findes et isoleret område for vores primære interesser, uden at de er påvirkede af andet udenfor. Relevanszonerne vil ikke være adskilt i sådanne analytiske kategorier. Schütz selv sammenligner relevansområder med et topografisk kort, hvor der vil være fælles højdekurver, på tværs af landegrænser for eksempel, for at illustrere, at der ikke kan laves rigide opdelinger i den reelle verden. Til

¹⁷ Disse er beskrevet i relation til individperspektivet, og hermed dækker begrebet 'os' over de individer der står i midten af en given relevanszone, men jeg mener godt de kan oversættes til at gælde organisationer.

¹⁸ Dog understreger Schütz (1970), at vi ikke som sådan kan beherske situationer fuldstændig, kun til en vis grad.

sidst tager han det forbehold, at han mener det er nødvendigt at skelne mellem to typer af relevanssystemer – et iboende (*intrinsic*), og et udefrakommende (*imposed*) (ibid:113). Her skriver han om de to typer:

“The intrinsic relevances are the outcome of our chosen interests, established by our spontaneous decision to solve a problem by our thinking, to attain a goal by our action, to bring forth a projected state of affairs. Surely we are free to choose what we are interested in, but this interest, once established, determines the system of relevances intrinsic to the chosen interest....We are, however, not only centres of spontaneity, gearing into the world and creating changes within it, but also the mere passive recipients of events beyond our control which occur without our interference....without any power to modify them by our spontaneous activities except by transforming the relevances thus imposed into intrinsic relevances...”

På den måde er de udefrakommende relevanser, i denne forståelse, det at oversætte de ting der bliver 'påtvunget' aktøren udefra til noget, der kan gøres relevant indefra.¹⁹

Jeg mener, at begrebet relevanszoner er meget interessant til at beskrive hvad der motiverer handling, også for virksomhederne i denne undersøgelse. Det giver god mening for mig at betragte de prioriteringer og perspektiver jeg finder i interviewene, som en del af et system af relevanszoner, idet det der ligger som den inderste kerneopfattelse for virksomhederne, vil være det der handles umiddelbart på, og dermed det der giver identitetsfølelse og selvopfattelse. Ved at forsøge at placere emner indenfor relevanszoner, kan jeg også se hvad der ikke opfattes som relevant, og dermed forklare hvorfor emner ikke bliver berørt eller opfattet som væsentlige. Jeg mener også, at begrebet spiller godt sammen med meningsdannelse og *enactment* begreberne, idet de alle er en del af den komplekse interaktion i institutioner, der bliver handlingsanvisende, og dermed også handlingsbegrænsende, for virksomheder.

4.6 Organisationsforståelse

I arbejdet med virksomheder ledes opmærksomheden også ind på hvilken organisationsforståelse, der ligger til grund for den teoretiske tilgang i denne afhandling. Fra et ANT perspektiv er der ikke, i forståelsen af organisationer, tale om fysisk afgrænsede entiteter, men om netværk der i princippet aldrig slutter (Blok & Jensen, 2009; Law, 2000). Denne forståelse står i modsætning til den institutionelle teoris udgangspunkt i institutioner, der i en eller anden forstand har en afgrænsning, som dog i nyinstitutionel teori er mere åben og aktør styret, og dermed mere diffus i sin afgrænsning, end i den traditionelle eller '*old institutionalism*'. (Powell & DiMaggio, 1991; Mac, 2001). De to teoretiske bidrag er i denne sammenhæng om ikke modstridende, så dog alligevel med forskellig fokus. I forhold til de konkrete virksomheder mener jeg, at den nyinstitutionelle

¹⁹ Denne opdeling rammer, som jeg forstår det, også ned i spørgsmålet om hvad det er der driver udvikling – er det aktøren eller strukturerne, og hvem former strukturer og aktører? Altså den klassiske sociologiske diskussion jeg før har refereret til. Indeholdt i Schütz tanker læser jeg et forsøg på at få strukturerne 'gjort relevant' for aktøren som en forudsætning for, at aktøren handler i forhold til disse strukturer. Ligeledes at strukturer ikke er noget, aktøren som sådan kan vælge fra. Altså en form for 'hybrid' med paralleller til ANT forståelsen af for eksempel *enactment* begrebet.

teori bidrager med et nyttigt udsyn til at kunne betragte den afgrænsede entitet, som virksomheden udgør, på trods af det konstante og dynamiske samspil med omverdenen, som også anerkendes. Her mener jeg ANT ind imellem er for diffus i sin altid åbne tilgang til undersøgelsen af netværk. Dog taler Feldman & Pentland (2005) om makro-aktører i betydningen stabile aktør-netværk, med en form for fælles identitet, der er mere end individuelle identiteter i et netværk. For at skabe en sammenhængende makro-aktør understreger Czarniawska-Joerges (1997) vigtigheden af narrativer til dels at beskrive organisatoriske rutiner, og dels som 'limen' der konstruerer en makro-aktør.

Standardiserede organisatoriske rutiner omtales af Feldman og Pentland (2005) i den forbindelse som eksisterende og 'ostensive', hvilket jeg vil oversætte til 'det der træder frem' – ofte på et *common sense* niveau. De (ibid) eksemplificerer selv begrebet med rutinerne omkring en ansættelse i en virksomhed. Denne beskrives som en lineær proces med afklaring af stillingsmål, søge kvalificeret arbejdskraft, der matcher disse mål, ansættelsessamtaler og udvælgelse. På den måde fremtræder beskrivelsen som en formuleret rutine. Det selvfølgelig i forløbet gør det handlingsanvisende, og forfatterne understreger sammenhængen mellem 'fortællingen' (narrativet) om handlingen, og selve handlingen. Dog vil det rationalitetskritiske perspektiv (March, [1995]2008, Minzberg, 1994) formentlig stille sig kritisk overfor det implicit rationelle og lineære forløb, der beskrives og snarere sige, at der er tale om en konstruktion, som ikke er knyttet til handling, hvilket jeg synes er en relevant indvending mod definitionen af en organisatorisk rutine i denne optik.

Mac (2001) taler om institutioner i forskellige forståelser, hvor en forståelse er knyttet til den fysiske placering og rammerne for en virksomhed, som værende lokaliteten af denne virksomhed, mens en anden forståelse af en organisation eller institution er relateret til de anknytninger, der er mellem aktører i en gruppe, således at der dannes en fællesskabskultur og en handlingsanvisning indenfor denne institutionaliserede ramme. Jeg mener faktisk, at kombinationen mellem både den fysiske virksomhed og de aktørorienterede anknytninger, er en rammende tilnærmelse til forståelsen af mit materiale, som giver mulighed for også at kunne afgrænse udsynet en smule (selvom der i princippet er 'uendeligt' mange aktørrelationer i en institutionel sammenhæng).

I mit arbejde med virksomheder har jeg delvist arbejdet ud fra en implicit forståelse af, at der klart var tale om en afgrænset virksomhed med definerede rammer, som primært er relateret til virksomhedens fysiske placering, de ansatte og ledelsen. På den anden side har jeg arbejdet med anden forståelse af, at der ikke kun er tale om denne fysiske enhed, men om et netværk af relationer, som er med til at forme f.eks. identitet. Med begrebet makro-aktør som en rutineret og relativt stabil netværkskonstellation, har jeg kunnet finde inspiration, idet der her, så vidt jeg forstår det, er tale om en kombination af de to omtalte forståelser.

Czarniawska & Sevón, (1996) sætter fokus på et aspekt, som de ikke mener, er dækket af den nyinstitutionalisme, som er repræsenteret ved for eksempel Powell & DiMaggio (1991), og det er studier af forandring. Ifølge forfatterne er forandringer i den nyinstitutionelle teori forklaret som undtagelser fra regelen om rutiner i institutioner. Dette mener de ikke er fyldestgørende til at forklare et fænomen, som de argumenterer for er en del af organisationen – det dynamiske og forandrende, der gør at ting bevæger sig og holdninger ændres. De plæderer for, at der i den sammenhæng er opstået en særlig

skandinavisk institutionalisme, som sætter fokus på forandring. Forandring er her opfattet som intentioner, tilfældigheder og normer i interaktionen mellem aktører, hvilket står i modsætning til mere traditionelle organisationsopfattelser af forandring som værende strategiske valg, eller reaktioner på eksterne påvirkninger. Det dynamiske perspektiv er en væsentligt tilføjelse til studiet af organisationer og rutineret adfærd, og kan bidrage til at kvalificere empiriske studier. Jeg har i denne undersøgelse forsøgt at bibeholde det dynamiske perspektiv, ved at prøve at undgå en fastfrysning af identitetsspørgsmålet, selvom de kan indvendes at for eksempel illustrationen af relevanszoner er netop en sådan fastfrysning. Mere om denne diskussion i kapitel 8 og 9.

4.7 Opsamling

Dette kapitel har gennemgået de teoretiske traditioner, som jeg har anvendt i en kombination i forhold til mit empiriske felt. Som grundforståelse befinder jeg mig i den rationalitetskritiske lejr, og dermed i den kulturelt-kognitive del af organisationsforståelsen. Jeg arbejder indenfor rammen af nyinstitutionel teori i en kombination med aktør-netværks-teori. Jeg anvender begrebet meningsdannelse til at afdække hvilke betydninger de enkelte virksomheder lægger i økologiforståelser, og jeg giver også bud på, hvad der er identitetsskabende indenfor denne ramme. Sammenhængende med meningsdannelsen anvender jeg *enactment* som et begreb, der dækker over det at handle og blive påvirket af omgivelserne i et samspil, der driver udvikling af bestemte perspektiver fremad. Derudover samler jeg meningsdannelse og *enactment* i netværk i relevanszone begrebet. Dette er tænkt som et redskab til at beskrive hvad der er handlingsgenererende, og hvad der er handlingsbegrænsende. Det der befinder sig i den inderste relevanszone, er det som ifølge teorien, vil være virksomhedernes primære handlingshorisont. Væsentligt i dette perspektiv er den forandrende og studiet af hvordan rutiner forandrer sig i organisationer.

I det næste kapitel vil jeg beskrive de metodiske tilgange, som jeg har anvendt i denne afhandling, og give et rids af hvordan forløbet har været, og bud på hvad de erkendelsesmæssige elementer af dette forløb har været.

5. Metodiske tilgange

I det følgende kapitel gennemgår jeg de måder, jeg har valgt at nærme mig problemstillingen om værdier og praksis i økologiske producerende forarbejdningsvirksomheder på, både teoretisk og empirisk. Desuden reflekterer jeg over det undersøgelsesdesign, jeg har valgt til at beskrive min problemstilling, og hvilke udfordringer det giver for materialet, herunder blandt andet udvælgelseskriterier og sammenhængen mellem interviewpersonernes udsagn og virksomhedens identitet.

Halkier skriver om metodologi (1999:86):

“Metodologi handler om hvordan vi, der vil vide noget om verden, går til værks...”

At ‘gå til værks’ i forhold til en given problemstilling handler både om at give et teoretisk snit på begrundelserne for at vælge en problemstilling, og at vælge en måde at undersøge dette på. Og så handler det om at kunne anvende det undersøgte til at kunne konkludere de væsentligste pointer i forhold til den valgte problemstilling.

Iboende den metode man vælger til at beskrive sit problemfelt, ligger der en række bagvedliggende antagelser og forståelser, både på et ontologisk og et epistemologisk niveau²⁰.

Til denne undersøgelse har jeg valgt et undersøgelsesdesign, hvor kvalitativ metode er det helt centrale til at få belyst min problemstilling empirisk. I denne undersøgelse i form af interviews med repræsentanter for forarbejdningsvirksomheder, og med relevante aktører indenfor området.

5.1 Kvalitativ versus kvantitativ metode

Den kvalitative metode repræsenterer en tilgang, der vægter dybde frem for bredde i modsætning til den kvantitative metode. Begge metoder er anvendt i samfundsforskningen, og historisk har der været mange uoverensstemmelser mellem tilhængere af enten den ene, eller den anden tilgang. Mest trængt har forskning med brug af kvalitative metode været, idet den har været betragtet som uvidenskabelig.²¹

I dag er der en stigende anerkendelse af den kvalitative metode, og en udbredt anvendelse indenfor samfundsforskning og humaniora. Specielt antropologi har været foran i udviklingen af kvalitative metoder, mens for eksempel psykologi længe har afvist brugen af disse metoder (Kvale, 1996). I de tværfaglige fora, hvor jeg befinder mig med min naturvidenskabelig baggrund, og med min brug af samfundsvidenskabelige teorier og metoder, har det kvalitative undersøgelsesdesign en delvist marginaliseret plads, som dog også i stigende grad accepteres og anvendes.

²⁰ Ontologi: Læren om det værende; Hvad er tingenes væsen. Altså den grundlæggende verdensanskuelse.

Epistemologi: Hvad er viden. Hvordan kan viden opnås. Relationen mellem forskeren og det undersøgte. Altså en videnskabsteoretisk grundforståelse

²¹ Jeg vil ikke gå nærmere ind i den lange debat om fordele og ulemper ved de to metoder, men nøjes med at henvise til Pedersen og Nielsen (2001) og Kvale (1996) for flere perspektiver på de forskellige synspunkter.

For at kunne imødegå de spørgsmål jeg stiller i denne afhandling, er det for mig indlysende, at jeg må anvende kvalitativ metode. Eneroth ([1984],1994) definerer kvalitativ forskning ved, at den søger at skaffe sig begreb om et ukendt fænomen. I forhold til min problemstilling er dette netop tilfældet. Jeg ved ikke hvad der møder mig i virksomhederne på forhånd, og kan derfor ikke alene via store surveys eller spørgeskemaer få svar på de spørgsmål der stilles, eller for den sags skyld stille de spørgsmål, der skal svares på i et spørgeskema, således at de ikke indeholder tvetydige svar, eller således at de rammer ind i det problemfelt jeg undersøger²².

På den anden side ville en større spørgeskemaundersøgelse sideløbende med min interviews kunne have været givende, i forhold til at se bredere på materialet. På den måde mener jeg, at de to tilgange ofte kan supplere hinanden. Selv har jeg mest arbejdet med kvalitative metoder, og betragter det som der min styrke ligger. Pedersen og Nielsen (2001) skriver, at det afgørende for hvilken metode der skal vælges, er de forskningsspørgsmål der stilles. Til nogle spørgsmål er det relevant at anvende kvalitativ metode, mens det til andre er relevant at anvende kvantitativ metode.

De videnskabsteoretiske grundantagelser ved den kvalitative metode jeg har valgt som tilgang til min problemstilling, opridses kort med inspiration fra forskellige kilder (Kvale, 1996; Kalsoft, 1998; Halkier, 1999:88-93; Alvesson og Skoldberg, 1994, Pedersen og Nielsen, 2001, Flick 2007).

Jeg arbejder først og fremmest ud fra en konstruktivistisk tilgang kombineret med en kritisk realistisk forståelse, til produktion af viden om verden – se mere nedenfor. Som hos både Kvale (1996), Kalsoft (1997) og Halkier (1999) er mine videnskabsteoretiske grundantagelser fænomenologisk-hermeneutiske. Jeg har valgt ikke at beskrive historiske rødder for disse antagelser, men i stedet at henvise til de nævnte kilder for en god indføring. Her vil jeg blot beskrive, hvad der karakteriserer disse antagelser i forhold til metodevalget. Tilgangen er sammenføjet i en fælles analysestrategi, som beskrives nedenfor.

5.2 Analysestrategi

En analysestrategi skal tjene som en tydeliggørelse af den vinkel eller forståelse, der er lagt hen over den empiriske undersøgelse, og ekspliciterer de teoretiske antagelsers betydning for denne vinkling. Knudsen (2009) taler om, at en analysestrategi er en måde at forklare de valg der træffes, og hvad den enkelte forsker gør sit blik følsomt for. Efter denne principielle overvejelse kommer først metodevalget som en procedure for at udforske de emner man gerne vil belyse. Jeg er helt enig i at denne erkendelse af eget ståsted er meget vigtigt i en samfundsvidenskabelig analyse, dog vil jeg samtidig tage det forbehold for en sådan fremstilling, at den nemt kommer til at fremstå som en lineær og fremadskridende

²² Jeg tror de fleste har prøvet at skulle besvare spørgeskemaer i en eller anden sammenhæng, og der prøvet følelsen af 'ikke at passe ind' i kategorierne. For mig at se handler det blandt andet om at der implicit i spørgsmålene ligger nogle valg og antagelser fra forskerens side, som er usynlige for den der skal svare på spørgsmålene. Disse valg eller forestillinger fra forskerens side kan ramme ved siden af modtageren, og på den måde være ufølsom overfor 'virkeligheden'

proces, fra udvælgelse over interviews til analyse og konklusioner. Sådan kan processen ikke reelt beskrives. På den måde er analysestrategien på én og samme tid en reel eksplicitering af forforståelse og valg af indgangsvinkel til materiale, og en konstruktion som ikke reelt har hold i virkeligheden, hvad angår den proces der er foregået. Man kan så hævde at det sidstnævnte må stå for egen regning – og at det var et område jeg burde have afklaret før jeg lavede undersøgelsen. Jeg vil dog stadig forsvare, at jeg mener det er et vilkår i en udforskende undersøgelse, hvor forskningsspørgsmålet er af en karakter, der ikke giver umiddelbare svar. Her kan der ikke undgås at blive tale om en erkendelsesmæssig svingning, som vanskeliggør en lineær beskrivelse. Se også Weicks begreb '*ontological oscillation*' i foregående kapitel.

Helt overordnet kan man dog godt skitsere rammerne for denne undersøgelse, som igen er med til at definere valget af metoder, og valget af analytiske dimensioner i undersøgelsen. Det dialektiske forhold mellem det fænomenologiske og det fortolkende udgangspunkt er kendetegnende for undersøgelsens tilblivelse. Der er på en og samme tid et ønske om at komme tæt på de meningsdannelsesprocesser, der skaber virkshederne, og en erkendelse af, at der i denne proces er en forforståelse, der tegner hvilke emner og spørgsmål der stilles m.m.

Nedenfor oplyses de grundlæggende antagelser, der danner rammen for denne undersøgelse. Først den helt overordnede ramme i konstruktivismen, som dog kombineres med et realismefokus. På samme måde med det fænomenologiske overfor det hermeneutiske. Desuden beskrives det der allerede er omtalt som en ikke-lineær forskningsproces med betegnelsen abduktiv forskningsproces.

Konstruktivisme

Hvis jeg skal opsummere de grundlæggende antagelser på det henholdsvis det ontologiske og det epistemologiske niveau, vil de lyde som følger:

- 1) at der findes flere "sandheder" afhængig af blandt andet den kulturelle kontekst, frem for en objektiv og værdifri sandhed, der ikke kan diskuteres. Mening opstår (konstrueres) imellem aktører, dermed er mening også dynamisk
- 2) at jeg som forsker har en grundlæggende antagelse om, at jeg er med til at påvirke undersøgelsen, og dermed generelt, at man deltager som aktør i det samfund man undersøger

Det vidensideal der ligger i disse to områder kaldes konstruktivistisk. Det konstruktivistiske vidensideal har fokus på processer frem for strukturer, og på menneskelig interaktion og social praksis (Pedersen og Land, 2001:33). Halkier (2001:46) skriver:

"Når fortolkningen af fænomener eksisterer gennem sprogets praktiske brug i forskellige sociale kontekster, så åbnes der op for muligheden af, at der eksisterer mange forskellige versioner af fænomener og deres mening, og at erkendelse derved i princippet altid er usikker og uafsluttet"

Med det udgangspunkt bliver det, i den metodiske tilgang, vigtigt at beskrive egne forforståelser, for at kunne give et så fuldstændigt billede af det undersøgte som muligt, og det der har betydning for fortolkningerne af det undersøgte. At kortlægge det

videnskabsteoretiske udgangspunkt og egne forforståelser er en legitim del af forskningsprocessen, i modsætning til opfattelsen i en positivistisk/objektivistisk videnskabsforståelse, der lægger vægt på at fjerne ethvert 'spor' af den enkelte forsker i fremstillingen af resultater.²³ En anden afgørende forskel i disse grundlæggende antagelser, drejer sig om behandlingen af kompleksitet, hvor den realistiske afdækning vil arbejde for at eliminere kompleksiteten, og isolere kausale sammenhænge, mens den konstruktivistiske vil forsøge at arbejde hele kompleksiteten ind i forståelsen af problemstillingen (Pedersen og Land: 2001: 26)

Dog har jeg med min baggrund i en naturvidenskabelig uddannelse også en vis portion realisme/materialisme med i bagagen, forstået på den måde, at jeg ikke alene ser verden som socialt konstrueret således som et - måske - ekstremt konstruktivistisk synspunkt måtte hævde.

Kritisk realisme

Udgangspunktet for kritisk realisme er en anerkendelse af, at der er en virkelighed udenfor individerne, ligesom der er nogle underliggende strukturer, som kan forklare fænomener, udover forklaringer på det umiddelbart empiriske plan.

Erkendelse som et fænomen kan ikke skilles fra den samfundsmæssige kontekst, som fænomenet er placeret i. Denne samfundsmæssige virkelighed eksisterer reelt og materielt, uafhængig af vores sansning af den, og har en historisk dimension. Dermed er det muligt at forklare fænomener på et dybere plan, end det umiddelbart empirisk oplevede (Halkier, 2001:46). Alvesson og Sköldbberg (2008) skriver, at den kritiske realisme ses som en slags afløser til den positivistiske tilgang til virkeligheden, som alene målbar og empirisk. De skriver om den kritiske realisme (2008:107):

"En huvudidé är att verkligheten består av tre slags domäner: empirins, det faktiskas och verklighetens domäner. Empirins domän handlar om de som vi observerar...Det faktiska är ett bredare begrepp och refererar till hvad som sker oberoende av om ...någon ...observatör registrerar händelserna eller inte. Verklighetens domän, slutligen, innefattar också de mekanismer som förmår producera olika slags händelser..."

Hermed beskrives den kritiske realisme altså som værende karakteriseret, dels ved det der træder frem fra empirien, og dels det som sker uafhængigt af menneskets ageren, samt det der via dybereliggende strukturer og 'mekanismer', kan føre til bestemte hændelser. Og det er dette virkelighedens domæne, og relationen til de to øvrige, som videnskaben skal beskæftige sig med i den kritiske realisme, skriver de.

Jeg er tiltalt af den forståelse, der udover en lydhørhed overfor det empiriske, også accepterer at der er en virkelighed, der ikke er afhængig af vores forståelse af den. På samme måde er jeg enig i, at det at anlægge strukturelt blik på forklaringen af fænomener, er medvirkende til at de ikke alene fremtræder som 'historieløse' og umiddelbare, hvilket jeg mener i sig selv er et endimensionelt blik på forskningsfeltet.

²³ Den positivistiske videnskabsforståelse har også indenfor samfundsvidenskaberne gennem tiden været den absolut mest indflydelsesrige og dominerende. Se blandt andet Pedersen og Nielsen (2001:17ff) for en historisk oversigt over den videnskabsteoretiske basis for både den kvantitative og det kvalitative forskning i dag.

Fænomenologi

Det fænomenologiske udgangspunkt for en undersøgelse ligger i at forsøge at indfange fænomenet som sådan. At give et så retvisende billede som muligt af det der undersøges. Halkier skriver (2001:45):

”Fænomenologi er en beskrivende lære om verdens fænomener og erfaringerne hermed. Disse erfaringer består af intentionelle oplevelser af fænomenerne, hvor intentionalitet hverken er rent objektiv eller subjektiv, men snarere består af en rettedhed mod fænomenet”

I Kvaales (1996) gennemgang af det kvalitative forskningsinterview, nævner han fænomenologien i forbindelse med at beskæftige sig med interviewpersonens livsverden. Altså at prøve at møde personen der hvor dennes forståelse er, og ikke selv lægge tolkninger hen over det. At rette sin opmærksomhed mod fænomenet, og at gengive dette så ’ufortolket’ som muligt. En slags loyal gengivelse af den verden som interviewpersonen befinder sig i. Kaltoft (1998:130) har her en pointe om at den fænomenologiske tilgang, hvis den tages helt for pålydende, kan være en slags skjult positivisme i og med der ligger en antagelse om, at man kan se tingene som de *er* i ’ren’ form, og altså dermed at der findes en ’ren’ form.

Denne rettedhed mod interviewpersonens livsverden og anskuelser genkendes fra den tidligere teoretiske gennemgang af relevanszonebegrebet i kapitel 4.

Hermeneutik

Hermeneutik er oprindeligt studiet og fortolkningen af tekster. Indenfor det hermeneutiske paradigme, ligger der en opfattelse af, at den viden vi kan opnå om verden, altid vil være fortolket ud fra det enkelte menneskes forståelseshorisont. Det medfører, at et enkelt menneske aldrig kan rumme hele ’sandheden’. For dog at kunne tilnærme sig en mere kompleks forståelse end den der rummes indenfor det enkelte menneske, kan man betjene sig af en metodetilgang der er blevet kaldt ’den hermeneutiske cirkel’ eller ’den hermeneutiske spiral’ (Pedersen og Land, 2001:30)

I dette begreb ligger en metodisk tilgang, der konstant veksler mellem del og helhed, der forsøger at indfange kompleksiteten i processerne, og få en mere helt billede af det undersøgte. Pedersen og Land (2001:31) skriver:

”(I)nden for det hermeneutiske paradigme er de kvalitative metoder ”et must”, idet den viden som det er centralt at få frem om skabelse af holdninger og fortolkninger af verden, ikke kan måles, vejes eller tælles, men må fortolkes ud fra tale, skriftlige dokumenter eller anden form for individuelle udtryk for betydning.”

Fænomenologi og hermeneutik er som to sider af en mønt, og på samme måde konstruktivisme og kritisk realisme i den tilgang, som er valgt i denne afhandling. Fænomenologien prøver at møde den interviewperson, eller den case man har valgt så meget som muligt, uden at påvirke det der siges, mens den hermeneutiske tilgang lægger vægt på tolkningen, og på at der i den tolkning er et forskersubjekt, der spiller en rolle for

det der undersøges. Begge dele er vigtige og rigtige ud fra min videnskabsteoretiske overbevisning.²⁴

Abduktiv forskningsproces

Erkendelsen gennem projektet har været abduktiv, hvilket vil sige at der veksles mellem at konsultere teori, og at se på de resultater og drejninger som empirien giver. Dette står overfor en deduktiv eller en induktiv tilgang der hhv. tager udgangspunkt i teorien for deraf at udlede noget om det empiriske arbejde, eller tager udgangspunkt i hvad empirien kan give af teoretiske afledninger.

At arbejde abduktivt betyder også, at der er en vis åbenhed for forandringer igennem projektets valg af teori, og i den empiriske tilrettelæggelse og analyse. Der kan ikke på forhånd laves en fuldstændig plan for, hvordan processen vil forløbe, idet der skal være en vis åbenhed i forhold til den virkelighed der undersøges. Den abduktive tilgang er også et opgør med ideen om, at et forløb kan betragtes lineært. Alvesson og Sköldberg (2008:59) sammenligner den abduktive proces med den hermeneutiske spiral, og hermed tolkning af 'fakta', som vi allerede har en vis forforståelse af, i en vekslende proces.

Mac (2001:175) forklarer om den abduktive proces:

"Kvalitativt metodearbejde er en åben proces...Det er på den ene side en proces, hvor den teoretiske orientering er styrende for, *hvem* der spørges om *hvad*, og på den anden side, at det informanten fortæller giver anledning til at nuancere og måske revidere, hvilke fortolkninger og konklusioner der er valide"

Dette er også gældende for mit projekt. Jeg har både et teoretisk udgangspunkt, og en ide om hvem der skal spørges om hvad, men det har været det konkrete møde med virkeligheden gennem mine interviews, der har justeret og nuanceret de forudgående opfattelser.

Alvesson og Sköldberg (2008:58) beskriver den abduktive proces som en proces, der både indeholder induktive og deduktive elementer, og de mener faktisk at induktion og deduktion er led i abduktionen, og kun kunstigt udskilles i rene former, der vanskeligt giver mening, hvis de tages helt bogstaveligt. Denne betragtning er jeg enig i, og kan genkende fra min egen forståelse af begreberne.

Konkret skete der i mit tilfælde, i den indledende proces, ganske store forandringer i det empiriske arbejde, i forhold til det jeg havde forestillet mig. Jeg må forholde mig åbent til at 'virkeligheden' opfører sig anderledes end jeg havde forestillet mig, og justere mine forventninger efter det. Denne proces mener jeg godt kan beskrives som en abduktiv proces, hvor jeg måtte omformulere og tilrettelægge mine empiriske undersøgelser, i forhold til hvad der kunne lade sig gøre. På samme måde har jeg undervejs i arbejdet med de teoretiske perspektiver også haft ganske mange problemer med at finde en 'vej' ind i

²⁴Som eksempel vil jeg nævne en personlig erfaring i hverdagslivets omgang mellem mennesker. Her opleves begge tilgange meget klart, idet man som udgangspunkt 'møder' det der bliver fortalt én som 'rigtigt' i en endegyldig form, mens man relativiserer det, når naboen fortæller sin version af historien, hvis denne adskiller sig fra det der først blev fortalt én.

materialet, som var rammende og givende for analysen. Min indgang til problemstilling rummer en teoretisk vej, men de efterfølgende rationaliseringer over materialet har været svære at finde 'kasser' for – jeg har derfor hele tiden måttet veksle mellem det empiriske og de teoretiske snit jeg har valgt at kigge på, for at finde 'matches' der giver nye eller interessante vinkler.

Dialektik i forskningsprocessen

Den socialkonstruktivistiske tilgang vægter det socialt konstruerede, som det der former verden og tager afstand fra en objektivistisk eller positivistisk forståelse af omverdenen, som værende absolut uden indflydelse fra de sociale relationer, og de sproglige konstruktioner. Den kritiske realisme står derimod for en accept af at verden er virkelig, og at der er en materialitet som ikke kan fjernes eller tilføres alene ved sproglige konstruktioner, eller ved en menneskelig 'indblanden'.

Halkier (1999:91) beskriver hvordan den indre fænomenolog og den indre hermeneutiker hos hende er oppe at toppes om hvilket perspektiv der skal dominere i dataproduktionsfasen. Det forstår jeg som en afvejning af, hvor meget forskersubjektet skal træde frem i interviewsituationerne, overfor en forestilling om, at kunne lade interviewpersonen tale sin egen forståelse, og at man som forsker kan gengive dette neutralt. På samme måde skriver hun om sin kamp mellem den indre konstruktivist versus den indre kritiske realist i databearbejdsfasen. Her tolker jeg det som en afvejning af, hvor meget vægt der skal tillægges de sproglige analyser i interviewene, og den umiddelbare empiris budskaber herfra, overfor hvor meget vægt der skal lægges på underliggende strukturer m.m. i fortolkningerne. Denne beskrivelse dækker meget godt den dialektik, der præger også min tilgang til det empiriske materiale, og som mange før mig har været konfronteret med, i forhold til at skulle forholde sig til et interviewmateriale i produktionen af empiriske data, og derefter i forhold til analysen af det sagte efterfølgende.

5.3 Metodemæssige implikationer af studier af organisationer som 'en enhed'

Jeg har i min tilgang til problemstillingen valgt at studere virksomheder som en enhed, i forhold til værdier. Jeg har dermed bevæget mig ind på et område, der vanskeliggør den kvalitative interviewundersøgelse, idet de interviews jeg anvender for at få et indblik i virksomhedens tilgang til værdier kan være ensidige i forhold til det jeg gerne vil belyse. Bulmer (i Bryman, 1989) oplister specielle forhold i det at arbejde med organisationer frem for individer (udvalgte punkter):

- afbalancere kontinuitet og tilpasning af undersøgelsen i forhold til ændringer i organisationen
- håndtering og analyse af oplysninger og fortolkninger, der stammer fra enkeltpersoner, men som bruges som basis for fortolkning af det sociale system

Første punkt omhandler den konstante forandringsproces som organisationer befinder sig i – jeg har dog personligt svært ved at forstå, at det skulle være noget specielt for organisationer frem for enkeltindivider i en undersøgelse. For mig at se er det et helt generelt dilemma i en undersøgelse, at det undersøgte altid befinder sig i en forandringsproces af større eller mindre grad. Jeg har i forhold til denne afhandling specielt måttet forholde mig til det første punkt på grundlag af, at min empiri og min analyse har været foretaget på ret forskudte tidspunkter. Jeg er klar over, at der siden mine interviews er sket en del i alle virksomheder. I nogen af dem er der kommet nye aktiviteter og/eller nye bygninger til, eller organisationen er forandret væsentligt efter mit besøg. Jeg har dog i forhold til dette dilemma valgt at fokusere på, at der stadig vil være træk fra mine interviews, der vil kunne karakterisere forskellige 'typer' i forhold til afhandlingens problemstilling, og på den måde vil organisationsmæssige forandringer ikke have en direkte betydning for det fokus jeg har valgt, med økologiforståelser som det centrale.

Især sidst nævnte punkt om enkeltpersoners udtalelser på vegne af en organisation har været et spørgsmål, jeg har tumlet meget med i min analyse. Hvordan kan man være sikker på, at det der bliver sagt af den pågældende interviewperson, også er udtryk for en organisations identitet? Findes der én organisationsidentitet?

I en verden med ubegrænsede ressourcer, og meget stor velvilje fra de implicerede virksomheder, ville jeg have talt med flere personer i virksomheden, og gerne på forskellige 'niveauer', samt have været observatør af virksomhedens produktion over et tidsrum. Det ville i forhold til denne problemstilling have været en god måde at sikre flere nuancer og indtryk. Samtidigt er det vigtigt at pointere, at uanset hvor mange jeg havde spurgt, ville dilemmaet om en 'virksomhedsidentitet' i forhold til enkeltpersoners udsagn stadig være relevant.

I forhold til disse forskningsmæssige overvejelser har jeg stillet mig selv spørgsmålet om man overhovedet kan tale om at bruge interviewformen som udgangspunkt for en organisationsundersøgelse? Og hvad er alternativet, hvis svaret er benægtende?

Jeg ser umiddelbart ikke de store alternativer til interview eller observation, i forhold til at undersøge kultur og identitet på en virksomhed. Der er forskellige grader af 'radikalitet' i at bruge interviews, observation og skriftlige kilder, men det er stadig de bærende metoder (Bryman, 1989).

Selve overvejelsen om en organisations identitet, rammer også ind i en overvejelse om hvad der kan defineres som 'organisationen', eller 'det sociale system', idet disse betegnelser dækker over personer i en social interaktion. Spørgsmålet er om summen af disse personers interaktion giver et resultat, der kan behæftes en egen identitet, som rækker ud over de mange enkeltpersoners holdninger og handlinger? Jeg vil med mit teoretiske udgangspunkt mene, at svaret på dette spørgsmål må være bekræftende. Der opstår mønstre, vaner og sammenhænge (ofte baseret på tavs viden, men også via normer og regler), som ikke kan henføres til enkeltpersoner, men som kan karakteriseres som organisationens 'identitet'. Feldman & Pentland (2005) taler om organisatoriske rutiner, som værende en samlende begreb, der både omfatter gentagelser indenfor strukturelle rammer, men også dynamik og forandring. Udgangspunktet er, at de organisatoriske rutiner er en basal egenskab ved organisationer, men at de ikke kun består af fastlåste

strukturer. Desuden finder forfatterne, at rutinerne er en vigtig referenceramme for de ansatte. De organisatoriske rutiner kan betragtes som samlende for en organisation, men kan også understøtte, at der indenfor en organisation findes mange typer af rutiner, der karakteriserer forskellige dele af en organisation. Samtidig er forandringsperspektivet en del af hverdagen og med til at bekræfte organisationen idet der, som jeg ser det, foregår en konstant forhandling af rutinerne i forhold til nye ideer og inspirationer i organisationsnetværket.

Ligesom de organisatoriske rutiner kan gælde for dele af en organisation taler f.eks. Røvik (1992) i at der, indenfor den organisationsidentitet findes en masse 'subinstitutioner', hvis man dykker ned i det. Dermed er den samlende identitet igen splittet op og nuanceret. Den ekstra udfordring ligger også i den kulturelle dimension, hvor en del af den viden og identitet der findes i en virksomhed, er spundet ind i 'tavse' kulturer, altså ikke sprogligt formulerede adfærdskodeks og forventninger mellem aktørerne.

I den forbindelse gennemgår Weick (1995:76-82) en undersøgelse af Porac et al, som beskriver identitetsdannelse på 17 forskellige strikkefabrikker i Hawick-området i Scotland. Med så mange, udefra set relativt ens virksomheder, kommer den interne identitet til at spille en væsentlig rolle. Weicks (ibid) pointe med at beskrive denne undersøgelse, er at understrege, at selvom der forekommer 'intrakulturel variation' i de fælles opfattelser på den enkelte fabrik, så er der centrale områder, hvor medarbejderne forankrer deres identitet i en fælles opfattelse. Dermed er der altså tale om en form for fælles identitet på enkeltorganisationsniveau, og meningsdannelse kobles dermed til begrebet identitet, hvilket jeg har fundet inspirerende i relation til denne undersøgelse. En anden pointe fra Weick (ibid) i den forbindelse er, at identitetsdannelsen er retrospektiv og altså baseret på forhold, som danner rammen for identiteten – i det aktuelle eksempel er det tilstedeværelsen af kvalificeret arbejdskraft, der er med til at konstituere identiteten som virksomheder med kvalitetsstrikk, frem for den billigere maskinstrikk. På sin vis kan man måske sige, at den retrospektive dimension af meningsdannelsen, er med til at understøtte det dynamiske perspektiv – meningsdannelse foregår på baggrund af konstant forandring.

Feldman & Pentland (2005) anvender begrebet makro-aktører fra ANT traditionen til at karakterisere en form for fælles identitet, som rækker ud over et individualiseret netværk af aktører og aktanter. De taler om stabile aktør-netværk som makro-aktører, der har fælles interesser, og som involverer aktører i at sikre kontinuiteten. Dette minder om det ovenstående eksempel fra strikkefabrikkerne, og er med til at underbygge at der i en virksomhed kan tales om en 'identitet', som er mere en summen af individuelle aktørers identiteter. Indenfor ANT traditionen er makroaktører et begreb til beskrivelse af et stabilt netværk, bundet sammen af en række rutiner eller fortællinger. Feldman & Pentland (2005) understreger, at fortællinger (narrativer) ikke er noget uden handlinger, men også omvendt er handlingerne i fælles rutiner ikke meningsgivende uden narrativer. Med begrebet makro-aktører, er der mange paralleller til meningsdannelsesbegrebet på organisationsniveau, og til identitetsforståelsen, som den præsenteres i denne afhandling med relationer til relevanszoner for organisationerne. Man kan måske tale om, at der med sådanne relevanszoner er ligheder til narrativerne, der ligger implicit i organisationens

handlinger. Ligesom Shütz (1970) understregede, at første relevanszone indeholdt det der ikke reflekteres, men som beherskes, kan det siges at de rutinerede narrativer i en virksomhed er knyttet til ikke reflekteret handling.

Afslutningsvist på denne refleksion om organisationens identitet vil jeg understrege, at jeg mener, at jeg har taget højde for problemstillingen ved at tale med de personer, der enten er højt profilerede i organisationen/virksomheden, eller som har økologi som deres arbejdsområde. Noglepersoner i virksomheden er vigtige spillere i relation til forskningsfeltet, idet deres rolle i netværket er afgørende for om feltet fremmes eller begrænses

5.4 Teoretisk ramme

Udover at arbejde med den kvalitative metode til den empiriske del af afhandlingen, har jeg anvendt en teoretisk ramme for interviewene, som har været en blanding af mange forskellige for mig både nye og kendte tanker. Som allerede gennemgået i kapitel 4, er det fælles udgangspunkt for den teoretiske ramme en rationalitetskritisk institutionel tilgang. Den institutionelle tilgang er ny for mig. Det har været en udfordring, at skulle forstå dette begrebslige apparat, og jeg har gennem hele forløbet haft gentagne tvivl på relevansen i kombinationen af den institutionelle ramme, og det empiriske felt. Dette er måske også en af forklaringerne på, at jeg har haft vanskeligheder med at få løst det ovennævnte dilemma med enkeltpersoners udsagn i forhold til virksomhedsidentiteten. Jeg har nok ikke, forud for min undersøgelse, været tilstrækkelig klar på hvordan dette dilemma skulle angribes, og har først senere i processen erkendt at der, nok især for én virksomhed, men også generelt, har været problemer med at skulle slutte fra interviews til identitet af en organisation.

Fælles for metodeovervejelserne i forbindelse med interviews, og det teoretiske snit jeg har lagt på det empiriske arbejde, ligger de ontologiske og epistemologiske grundantagelser som gennemgået i kapitel 4. Nedenfor udfoldes andre aspekter der kan nuancere og uddybe disse basisantagelser. Først vil jeg se på rationalitetskritikken.

Rationalitetskritik

Hovedtrækkene er gennemgået i kapitel 4, mens jeg her vil forholde begrebet til den konkrete empiriske undersøgelse.

I relation til min problemstilling kommer rationalitetskritikken blandt andet til udtryk ved, at der ikke som udgangspunkt forudsættes en sammenhæng mellem det der gives udtryk for officielt f.eks. via hjemmesider m.m., og så de handlinger og valg, som den enkelte virksomhed foretager sig. I stedet bruger jeg mine empiriske data, til at forsøge at finde bagom de 'officielle' udsagn om økologi. Ambitionen er derved at finde en form for identitet i relation til økologien. Jeg har desuden med inspiration fra March ([1995],2008) arbejdet med interviewene uden en skarp adskillelse af professionelle og personlige holdninger. Især for et par af interviewene (Liljen, Smørblomst) kom det personlige i forhold til økologi, til at fylde meget.

Dog er det vigtigt igen at understrege, at det ikke betyder at mit udgangspunkt er at mennesker handler fuldstændigt irrationelt og uden fælles mening. I de sociale strukturer, og i de kulturelt-kognitive omgangsformer, ligger der mange kodekser for handling, og forventet handling mellem mennesker. Derfor er min empiriske undersøgelse selvfølgelig også på sin vis logisk-rationel, idet jeg forudsætter, at det interviewpersonerne siger til mig i selve interviewet, er sandt og oprigtigt ud fra deres forståelseshorisont. Jeg forudsætter ligeledes, at det vi samtaler om er fundamentalt meningsbærende, og kan tolkes på, som jeg har gjort det i analysen.

Med mit empiriske felt koncentreret omkring virksomheder som helheder og ikke enkelte afdelinger vil den strategisk rationelle tilgang på trods af min kritiske forståelse af den, være en del af analysematerialet i form af virksomheders hjemmesider, offentlige oplæg og indlæg og avisartikler. Desuden vil interviews med relativt højt placerede personer også i sig selv rumme den strategiske dimension, idet der fra deres side formentlig ligger en interesse i at fremme en bestemt vinkling på de oplysninger jeg får. Min opgave er så - som i al kvalitativt arbejde at komme 'bag om' det der siges, for at få en mere nuanceret historie for hver virksomhed.

I mit empiriske arbejde ligger der således et implicit spændingsfelt mellem anerkendelsen af den umiddelbare fremtræden, der kan være af strategisk karakter, og det mere nuancerede (og måske mere kritiske), som ligger i at gå bag disse udtalelser.

5.5 Interviewteknikken og analysen i praksis

I forhold til den konkrete metode at interviewe, har jeg primært hentet inspiration i Kvale (1996) tilgang til dette. Han har mange overvejelser, som er væsentlige i forhold til interviewerens rolle²⁵, og til den konstruerede situation som interviewet er. Han gennemgår 7 trin som et interview bør gennemgå, fra tematisering (hvorfor og hvad), design (hvordan), interview, transskribering, analyse, validering og rapportering (ibid: 88). Hermed understreges det, at de indledende overvejelser om rammerne for undersøgelsen, er ligeså vigtige som den egentlige undersøgelse. Denne indledende opmærksomhed på designet er ifølge Kvale (ibid) en fase, der ofte underprioriteres.

Kvale (ibid:213 ff) gennemgår også de forskellige faser og processer, han har identificeret i analyseprocessen. Han nævner tre niveauer, eller faser, af fortolkning i analysen af interviewet: 1) interviewpersonens selvforståelse, 2) Kritisk *common sense* forståelse og 3) teoretisk forståelse. Jeg vil ikke her gå i detaljer med de videre overvejelser om disse niveauer, men nævne én af de ting, som jeg har anvendt i analysen, knyttet til begrebet

²⁵ Kvale (1996:148-149) oplister en række kvalifikationer som interviewerens bør være i besiddelse af og opmærksom på: 1) Vidende om det emne man spørger om, 2) Strukturerende i forhold til at sætte rammerne for interviewpersonen og fortælle om baggrunden for interviewet, 3) Stille klare præcise og korte spørgsmål, 4) Hensynsfuld. Tillader interviewpersonen at tale ud. Tillader pauser, 5) Sensitiv. Søger at høre aktivt efter nuancer i svarene. Empatisk, 6) Åben for nye aspekter alt efter hvad interviewpersonen lægger vægt på. 7) Styrende. Ved hvad man gerne vil finde ud af, og kan afbryde hvis interviewet ikke går i den retning, 8) Kritisk. Tager ikke alt for givet, men spørger kritisk ind til emner for logisk konsistens, 9) Huskende. Kan vende tilbage til hvad der tidligere er sagt i interviewet, og inddrage det i en senere kontekst, 10) Fortolkende igennem hele interviewet for at kunne teste fortolkninger på interviewpersonen.

common sense. Her taler Kvale om, at viden kan befinde sig på et *common sense* niveau, og dermed være alment gyldigt i mellemmenneskelig interaktion. Hvad der befinder sig på *common sense* niveau, er derfor afhængigt af hvad der er 'alment gyldigt', eller alment socialt accepteret i et givent samfund på en given tid. Hvis et udsagn befinder sig på *common sense* vil det derfor ikke have samme vægt i analysen, idet det ikke er 'personligt' forankret, men mere alment gældende.

Dog skal der skelnes mellem *common sense*, og det at tale ud fra forudgående kendskab til et felt og for eksempel anvende en terminologi, der er lånt fra en bestemt forståelse (i analysen har jeg eksempel med de segmenteringer, der anvendes indenfor forbruger analyser, som en af interviewpersonerne anvender til at beskrive hans personlige forhold til økologi). Der ligger således en vurdering af hvad der er *common sense*, overfor det der er forforståelser for interviewpersonen.

Observation

En anden dataindsamlingsmetode, som jeg har anvendt i specielt ét interview, men også som en del af de andre interviews, er observation.

Observation kan både ses som en etnografisk metode, og en metode til kvalitativ dataindsamling (Angrosino, 2007). Traditionelt er deltagerobservation som etnografisk metode udviklet i længerevarende (longitudinale) studier af f.eks. et folk (i traditionel etnografi), eller en hændelse over længere tid. I mit tilfælde, er der tale om at bruge observation, som en af metoderne til dataindsamling. Angrosino (2007:57) oplister en række kvaliteter som han mener, er nødvendige for at kunne indsamle gode resultater, ved hjælp af observation. 1) Det er vigtigt at kunne sproget som det/dem du vil undersøge taler, 2) opmærksomhed på 'tavse detaljer', det der ikke siges, men gøres, 3) En god hukommelse, idet det ikke altid er muligt at bruge en båndoptager, 4) At turde spørge naive indlysende spørgsmål, for at udfolde det der tages for givet i konteksten og 5) At kunne omsætte det der observeres til skrift, idet observationer kun kan bruges i en eller anden narrativ sammenhæng, for at kunne give mening for andre.

Især det at det ikke altid er muligt at bruge båndoptager, har haft en betydning i en af mine virksomhedsbesøg. Mere om den konkrete undersøgelse nedenfor.

De observationer, der er lavet i denne sammenhæng kan betegnes 'korttids-observationer'. Den betegnelse skal dække over, at jeg i selve interviewsituationen har benyttet mig af observation. I to virksomheder (Tulipan, Liljen), fik jeg tillige en rundvisning i produktionen, og her spillede observation en mere fremtrædende rolle, end i de tre interview, hvor jeg under hele interviewet befandt mig på et kontor, eller i et mødelokale (Rose, Bellis, Smørblomst), men for alle interviews var observation en medspiller. Observation under et interview drejer sig om blandt andet gestikulation, ansigtsudtryk, 'tavse detaljer', afbrydelser fra omgivelserne osv. Jeg bruger i denne type observation mit forkendskab til emnet indgående, og kan ved hjælp heraf genkende elementer, eller stille uddybende spørgsmål, med reference til observationer under selve interviewet.

En anden mere omsiggribende observationsmetode, nævnes her kort. Det drejer sig om metoden *'shadowing'*. Som betegnelsen antyder, lægger denne observationsmetode op til, at man følger sin aktør som en *'skygge'*, det vil sige på klassisk feltstudievis observerer, og noterer *'alt'* hvad der foregår. Dermed ses klare træk fra den fænomenologiske inspiration. Czarniawska (2007) beskriver cases af mere radikale former for *'shadowing'*. Her følges f.eks. direktører i en virksomhed eller elever på en skole, også i deres privatliv, og over meget lang tid (et til flere år!). Jeg synes, at denne metode virker meget spændende og lærerig, men i sin rene form nok ret urealistisk for de fleste forskningsprojekter. Czarniawska (ibid) understreger, at metoden fordrer en høj grad af selvrefleksion, og at forskeren som observatør, er i stand til at forstå de processer der sættes i gang, i de mange situationer der opstår i løbet af en dag som *'skygge'* for en person. Hun understreger endvidere (Czarniawska, 1998:42) en vigtig pointe om, at opmærksomheden på den observeredes identitet er ret udtalte, men de forandringer og dilemmaer som opstår for forskeren i de samme situationer, er mindst lige så truende for dennes identitet og bør reflekteres. Dette nævner jeg også i relation til den metode, der er valgt i dette projekt, idet jeg genkender dilemmaerne med de relationer og loyalitetskonflikter, der kan opstå i rollen som empatisk indlever i det man undersøger, og senere som analyserende forsker med et mere eksternt blik på interviewpersonens udtalelser.

5.6 Den konkrete undersøgelse

Dette afsnit gennemgår den konkrete undersøgelse med planlægning, udvælgelse og udførelse af interviews. Desuden reflekterer jeg over den undersøgelse jeg har lavet, og over svagheder eller problemer i undersøgelsen.

Analysestrategi

For at tydeliggøre den linje der er igennem materialet er her en oversigt over den røde tråd i forbindelse med afhandlingens problemstilling, og hvordan dette har haft indflydelse på interviews og analyse.

Det første udgangspunkt for undersøgelsen skal findes primært i et ønske om at fortsætte den værdirelaterede tilgang fra mit speciale. Her var omdrejningspunktet forskeres økologiforståelser, som indgangsvinkel til at forså deres fortolkninger af økologi. Med ønsket om at bruge denne værdiorientering i en virksomhedssammenhæng, blev det klart, at jeg måtte tilegne mig viden om institutionel teori, hvilket ikke var en del af min faglige baggrund. Dette førte mig til Mac's (2001) afhandling om fortolkninger og håndteringer af miljøforhold, herunder en gennemgang af de forskellige teoretiske skoler indenfor organisationsteori. Hermed var der en kobling, som jeg så brugbar for en undersøgelse af virksomhedernes økologirelation. Det værdimæssige element fra mit tidligere speciale, og virksomhedselementet fra afhandlingen.

Dette forløb udgjorde udgangspunktet for mit undersøgelsesdesign. Jeg gik med andre ord ikke meget videre ind i f.eks. organisationsteoretiske studier, før jeg lavede mit empiriske arbejde.

Man kan derfor med en vis ret hævde, at jeg ikke foretog de analytiske valg, der skulle tjene som afgrænsning og fokusering af mit materiale. Jeg havde et forkendskab til økologisk fødevarerproduktion og - politik, og jeg kendte en del til aktører i netværket omkring økologisk landbrug, forskning og til dels også økologiske virksomheder. Men jeg kendte kun lidt til organisationsteori, og studier af organisationer. Jeg havde arbejdet en del med værdier, og var fortrolig med denne del af undersøgelsen, men det at koble værdier til virksomheder som fælles identitet, var en dimension jeg først senere begyndte at reflektere mere over.

Den primære indgang til analysen er, i lyset af de allerede nævnte styrker og svagheder, den værdibaserede økologiforståelse. Med udgangspunkt i ønsket om 'skrælle de strategiske lag af', er der fokus på bagvedliggende betydninger. De analytiske kategoriseringer er valgt med reference til værdirelaterede emner indenfor økologirammen snarere end ud fra de teoretisk funderede rammer for fokus i afhandlingen. Virksomhederne analyseres som enheder - altså med en institutionel tilgang, hvor rammerne er givet med virksomheden som arbejdsplads. Dog er fokus på det kognitive og konstruktivistiske - at virkeligheden opstår imellem aktørerne, og ikke er givet på forhånd. Desuden er fokus også på de netværk, som er med til at forme og styrke identiteten.

Interviews

Jeg startede min undersøgelse med to interviews med aktører indenfor området. Disse interviews har primært tjent som en indgang til emnet, og en indgang til virksomhederne, idet det ene interview blev foretaget i regi af Økologisk Landsforenings (ØL) markedsudvalg, med den daværende markedschef, der havde tæt kontakt med en række virksomheder, der forarbejder økologiske fødevarer. Interviewpersonen gav mig en liste over virksomheder, som han mente kunne være interessante for mig at kontakte, i relation til min problemstilling, og tillod at jeg henviste til ham ved den indledende kontakt med virksomhederne. Han gav desuden indsigt i hvilke ideer og tanker, der var fremherskende i ØL om virksomheder, og hvilke indsatsområder der blev gjort på dette område. Jeg fik også et lille indblik i hvilken 'kultur' der karakteriserede ØL, og især markedsafdelingen. Det andet interview var med en fremtrædende repræsentant for økologivirksomhederne, der på interviewtidspunktet sad som formand for brancheudvalget for virksomheder i ØL. Derudover var hun en af økologipionererne fra den tidligste periode. Hun kunne give mig et indblik i hvad der foregik i brancheorganisationen for virksomheder i ØL, og give sit billede af hvad der prægende og præger billedet for virksomheder med økologisk produktion. Hermed fik jeg et startskud til at bevæge mig ud i virksomhederne. De to indledende interviews er stort set ikke medtaget i afhandlingen, idet de ikke er genstand for en analyse på samme måde som virksomhedsinterviewene er det. Man kan snarere betragte dem som 'ekspertinterviews'²⁶ i den forstand, at de har givet mig en indgang til at komme ud på virksomhederne, og desuden et billede af hvordan min problemstilling

²⁶ At kalde det ekspertinterview kan måske give associationer til en slags positivistisk tilgang til udsagn fra udvalgte personer. Jeg vil derfor understrege at disse interviews ikke er ment som værende 'sandheden' om virksomheder og økologi, men som indlæg fra to personer, der på hver sin måde har haft en del aktiviteter med virksomheder og økologi

'virkede' på folk med aktiviteter indenfor feltet²⁷. Begge interviews har dog været medtaget i forhold til de overvejelser jeg har haft i det sidste perspektiverende kapitel, hvor jeg frigør mig lidt fra den konkrete undersøgelse, og giver nogle tanker om problemstillingen helt generelt.

Udvælgelseskriterier

Jeg har udvalgt virksomhederne efter inspiration fra Flyvbjergs (1991) 'maksimum variation'. Han beskriver maksimum variation som (1991:150):

"...cases som er væsentligt forskellige m.h.t. én dimension: størrelse, organisationsform, lokalisering, budget e.l."

Hos mig har variationen været på størrelser, og på hel eller delvis økologisk produktion. Dels har udvalgskriterierne altså været koncentreret om hvor store virksomhederne er, og dels på om de kun producerer økologi. Jeg vil dog også støtte mig til Kaltoft (1997), der skriver om sin udvælgelse efter maksimum variation (1998:122):

" Dimensionen, som jeg søger variation i, er for diffus og for ubeskrevet og ukendt til, at jeg på forhånd kan udpege en parameter eller flere for den sags skyld....derfor er jeg gået efter min fornemmelse og gradvist øgede kendskab til gruppen..."

Ligesom Kaltoft (1997) er min udvælgelse også delvist sket på mine fornemmelser. Det kan måske synes kontroversielt i forhold til at skulle beskrive forløbet stringent og lineært, men jeg mener at det er mere ærligt at forsøge at beskrive den proces, der ligger til grund for udvælgelsen frem for at lade det fremstå mere rationalistisk, end det reelt har været. Som indgang til problemstillingen, har jeg haft nogle forventninger – eller forforståelser om man vil – om at der er mere fokus på værdierne i de små rent økologiske virksomheder, end i større og/eller parallelproducerende virksomheder. Derfor har jeg i mit forsøg på variation forsøgt at få repræsentanter med fra både de små og de store. Jeg vil gerne understrege, at denne forforståelse selvfølgelig ikke nødvendigvis er 'sand' eller 'rigtig', hvorfor det er vigtigt at afprøve den på virkeligheden så åbent som muligt. Det er min erfaring, at der ofte viser sig at være meget få steder, hvor fordomme og forforståelser ikke udfordres af virkeligheden med mange flere nuancer.

Tredje kriterium har været, at der skal være tale om hvad der kan kaldes sekundær forarbejdning. Det er altså ikke nok at være en virksomhed, der vasker gulerødder, slagter dyr eller tørrer korn, som vil kunne karakteriseres som primær forarbejdning. Dette kriterium er med, fordi jeg ønsker at få fat i den del af fødevareproduktionen, der er 'fjernet' lidt fra primærproduktionen, idet det dermed er sværere at 'læne' sig direkte op ad de værdiovervejelser, der er gældende for landbruget. Og fordi det er fra

²⁷ Især mit interview med tidligere chef for markedsafdelingen bekræftede mig i at det var en relevant problemstilling jeg havde valgt at arbejde med. Han understøttede mine teser om, at der her var et underbelyst emne. Mit interview med kvinden fra brancheudvalget kunne primært bruges til at give mig indblik i pionertiden i forhold til i dag. De forskellige vilkår, og de forskellige tanker. Dette var også meget brugbart for at mig i arbejdet med at nuancere min problemstilling.

forarbejdningen af fødevarerne, at der er mere eller mindre tavst når det gælder spørgsmålet 'hvad er økologi'? Desuden forestiller jeg mig, at der i forarbejdningen opstår en række dilemmaer og afvejninger, idet der både skal tages stilling til råvarerne, men også forarbejdningsmetoder, tilsætningsstoffer m.m., som kan give anledning til interessante refleksioner.

Med deltagelsen af detailkæden, er vinklingen lidt anderledes end for de andre fire virksomheder. Grunden til at detailhandelsvirksomheden blev medtaget i forhold til denne problemstilling, var i relation til de økologiske produkter, der var i detailkædens sortiment af egne mærker. Det var min forudgående antagelse, at engagementet i produkterne under egne mærker, kunne have betydning for forarbejdningsrelaterede emner i forhold til økologiforståelser i virksomheden. Det var således en antagelse, at selvom detailkæden ikke selv producerede disse produkter, så havde de formuleret standarder eller værdier ind i dem, via deres aftaler om produktion under egne mærker.

Endelig må det siges, at der i udvælgelsen også ligger en pragmatik, idet jeg som udgangspunkt tog kontakt med rigtigt mange forskellige virksomheder, der har større eller mindre økologisk produktion. Nogle af dem kendte jeg på forhånd, andre var ukendte for mig, og blev kontaktet alene på basis af de ting jeg kunne finde i pressen, på egne hjemmesider, eller hvis de var på den liste som en af mine 'eksperter' havde givet mig, med markeringer af hvor vedkommende mente, jeg kunne finde noget interessant i værdimæssig sammenhæng.

Rent praktisk sendte jeg først en mail, og fulgte senere op med en telefonopringning. På basis af dette fik jeg rigtigt mange afslag, eller jeg havde efter gentagne forsøg ikke held til at få fat i den ønskede person.²⁸ Dermed var der flere, der desværre ikke blev en del af undersøgelsen, alene på den baggrund. Det er for mig at se vigtigt at nævne dette, idet det er en reel del af det at skulle udvælge og finde cases til belysning af forskellige problemstillinger. Når man som jeg står uden mulighed for at kunne kompensere virksomhederne for deres tid i et sådant projekt, er det ret vanskeligt at dedikere dem. Derudover skal det siges, at virksomhederne oplever at få rigtigt mange henvendelser om at deltage i mange ting. Mange siger, at de bliver nødt til at prioritere deres deltagelse. På den baggrund faldt mange fra. Som en ekstra overvejelse i den sammenhæng, har jeg tænkt, at det at tale værdier i sammenhæng med produktionen virker fremmed for en del af de virksomheder jeg havde kontakt med. Dermed bliver det måske vanskeligt at se hvorfor der er grund til at deltage i et interview. På en eller anden bagvendt måde er det med til at bekræfte min pointe i, at dette felt er underbelyst, og at der måske ofte ikke er tænkt i de baner, når man starter en økologisk produktion op. Sidst skal det nævnes, at der i virksomhedskulturen også for norges vedkommende ligger et konkurrenceelement, som jeg ikke tidligere har mødt – at det der bliver sagt til mig kan være problematisk overfor konkurrenter på markedet. Denne udtalelse har jeg mødt et par gange, men den er ikke dominerende i de fleste tilfælde.

²⁸ Jeg havde i udgangspunktet sendt mails til 20-30 virksomheder

Gennemgang af interviewguide

Ser man på de interviewguides²⁹ jeg har brugt vil det fremgå, at jeg har arbejdet semistruktureret, idet jeg har haft en række temaer jeg har forholdt mig til, men ikke stillet helt faste konkrete spørgsmål. Jeg har i min snak med interviewpersonen fornemmet om det var et område af betydning, eller et område, hvor der ikke var så mange refleksioner. Alt efter dette resultat har jeg vægtet de forskellige temaer forskelligt fra interview til interview. Dette er i overensstemmelse med de overvejelser Kvale (1996: 124) gør sig om semistrukturerede interviews:

“ It has a sequence of themes to be covered, as well as suggested questions. Yet at the same time there is an openness to changes of sequence and forms of questions in order to follow up the answers given and the stories told”

For at komme i gang med samtalen, har jeg valgt at stille nogle faktuelle spørgsmål. Her har jeg taget udgangspunkt i de oplysninger jeg har haft om virksomheden fra før interviewet, enten fra hjemmesider eller fra pressen. De faktuelle spørgsmål er knyttet til virksomheden som afgrænset entitet, og refererer til en fælles ydre ramme for den enkelte virksomhed, som den fremstilles eksternt, men også som den ofte opfatter sig selv internt. Der hvor der har været mulighed for det, har jeg spurgt ind til de produktionsmæssige forhold. Dette tjener to formål 1) dels kan det sige noget om identiteten, idet det – som jeg senere gennemgår i analysen – har en betydning for virksomhedstypen, illustreret ved forskellen på om det er en virksomhed med ønske om overblik og kontrol med alle dele af processen (f.eks. Liljen), eller en virksomhed, hvor vedkommende ikke ønsker at være del af dette (f.eks. Rose) 2) dels kan det være et udtryk for rutineret organisering, hvis jeg kommer mere ind i den praksis, der er en del af dagligdagen, hvilket også har med identitetsdannelsen og relevanszonerne at gøre.

Hver interviewguide er unik, det vil sige jeg har taget udgangspunkt i den konkrete virksomhed, og hvad der har været af interessante indfaldsvinkler i forhold til min problemstilling.

Fra empiriindsamlingen og til tiden hvor den største del af analyserne blev foretaget, som er over en ca. toårig periode, sker der en udvikling af problemfeltet og dets fokus, idet jeg først i det mere dybdegående arbejde med interviewene og med teorien blev klar på, hvad der reelt skulle stilles skarpt på. En umiddelbar reaktion på denne oplysning kunne måske være, at det er kritisabelt, at jeg først så sent i forløbet bliver klar på hvad jeg skulle have spurgt om, og hvad der skulle have været gjort for at lave den perfekte undersøgelse, men jeg vil hævde at denne problemstilling er velkendt i mange sammenhænge. Den kan måske relateres til forforståelsens konfrontation med den konkrete empiriske virkelighed, og med teoriens strukturelle linjer. På den måde er det, hvis svaghederne refereres ærligt og åbent, også en mulighed for at formulere hvad der kan gøres i en opfølgende undersøgelse for at kvalificere materialet yderligere.

Mine interviewguides afspejler et ønske om at 'nå hele vejen rundt' om virksomheden – jeg ønsker at få en forståelse af mange forskellige aspekter af virksomheden. Dette er med

²⁹ Se bilag 11.1 for eksempel på interviewguide

sigte på at prøve, at kunne analysere en sammenhæng mellem økologiforståelsen og organisationen i øvrigt. Økologi, netværk og praktiske oplysninger går igen i alle interviews, ud fra en antagelse om, at netværksanalysen er central i at forstå identiteten og økologiforståelsen. Mit fokus er som tidligere nævnt, at se på hvor 'tæt' det er på virksomheden i de daglige prioriteringer, at arbejde med økologi, både i relation til deres praksis og i relation til en mere principiel værdiovervejelse. Desuden understøtter netværksaktiviteten den antagelse jeg gør mig om, at virksomheder ikke er ensomme øer, men indgår som aktører i samfundet. Økologiforståelsen er naturligvis et helt centralt emne i guiden, idet den skal fortælle mig noget om hvordan dette begreb forstås, og hvor meget det fylder på den enkelte virksomhed. Hvor dybt er der reflekteret over dette emne, og hvilken forståelse repræsenterer den enkelte virksomhed i den sammenhæng. Er der basis for at kunne udlede nogle generelle forståelser for forarbejdningen bredt betragtet, eller er der tale om helt forskellige opfattelser i de forskellige virksomheder? Dette resulterer i en række spørgsmål som kredser om hvilke ord og forståelser, der udfoldes angående økologi. Jeg spørger ind til hvordan økologi blev en del af produktionen, og hvilke associationer dette ord vækker hos interviewpersonen. Med det fænomenologiske udgangspunkt forsøger jeg ikke at lægge ord i munden på interviewpersonen, men styrer dog til en vis grad samtalen. Denne styring har ret varierende styrke alt efter hvor meget interviewpersonen selv bruger spørgsmålene til at reflektere videre. Forskellen er måske tydeligst mellem Rose og Smørblomst interviewene. Her er der er i det første tilfælde ikke så megen selvstændig refleksion om økologi, mens der i andet tilfælde er en livshistorie, der er meget tættere på emnet, og dermed også en del selvstændige refleksioner. Kombinationen af konstruktivistisk og (kritisk)realistisk forståelse af undersøgelsen gør, at jeg veksler mellem de mere reflektoriske og de mere faktuelle/materielle spørgsmål. Implicit i begge typer findes der værdifulde oplysninger til at belyse min undersøgelse. Når jeg således i Rose spørger faktisk til, hvor deres bær kommer fra til marmeladeproduktionen, ligger der en værdifuld oplysning i, at det ikke er noget interviewpersonen ved eller kan huske, overfor Liljen der bruger meget tid på at forsikre mig om, at han stadig har fuld kontrol over kornets opbevaring m.m., selv om det kommer fra andre gårde i nærheden. Denne åbenlyse forskellige prioritering, er med til at skabe billedet af virksomhedens identitet.

Selve interviewet

I praksis endte jeg op med at lave 5 interviews³⁰ a 2 -4 timers varighed med én person på virksomheden. I to ud af fem tilfælde fik jeg en rundvisning i produktionen. Desuden lavede jeg de to interviews med relation til virksomhederne – en fra virksomhedsudvalget og en fra markedsafdelingen i Økologiens Hus. Dette er en mere barberet form end jeg havde forestillet mig.

Det ene interview bestod faktisk af to interviews, ét telefoninterview, og et senere ansigt-til-ansigt interview. De 4 interviews blev lavet med båndoptager, og med efterfølgende transskribering af alt hvad der blev sagt, samt en analyse, som vil fremgå af kapitel 8. Det

³⁰ Desuden havde jeg kontakt over længere tid med endnu en virksomhed der indvilligede i et interview – siden et telefoninterview, for til sidst at springe fra med begrundelsen travlhed.

5. interview havde mere karakter af at være observation som følge af de praktiske omstændigheder jeg blev 'udsat' for. Interviewpersonen var meget imødekommende og talende og begyndte allerede, da han hentede mig i lufthavnen, at tale om emnet. Herefter fik jeg en meget lang og spændende rundvisning i produktionen, der var spredt over to lokaliteter. Begge steder var der meget larm fra produktionen, og min båndoptager kunne ikke optage talen tilstrækkeligt godt. Jeg foretog derfor det valg, at jeg ikke optog samtalen over de mange timers rundvisning og frokost, men jeg skærpede min opmærksomhed og brugte interviewguiden fra hukommelsen. På vej hjem fra dette interview tog jeg så mange noter om detaljer, citater m.m., som jeg kunne huske, og da jeg kom hjem skrev jeg alt ned, som jeg fik ud af disse noter og mine observationer. Dermed havde denne interviewudskrift, og den senere analyse, en lidt anden karakter. Jeg havde ikke mange siders udskrift af talesprog, som kunne analyseres, men jeg havde en komprimeret kortere tekst.

I praksis mener jeg godt, at jeg kunne anvende denne metode, givet de omstændigheder jeg mødte. Jeg følte mig sjældent begrænset af, at jeg ikke havde de samme analyseredskaber, som i de andre interviews, og oplevelsen havde været meget 'farverig' og informationsmættet, så jeg har ikke manglet stof til analysen fra dette interview/observation. For mig at se er det forsvarligt på trods af, at jeg havde taget udgangspunkt i en anden metodisk tilgang, da jeg tog over for at lave interviewet. Det vigtigste i den sammenhæng, er at få noteret sig de observationer jeg gjorde mig så hurtigt som muligt, og så derudover at være så åben som muligt om processen.

Som eksempel på interviewspørgsmål, der understøtter den gennemgæede tilgang, viser jeg her fra bilag 11.1 spørgsmål fra interviewguiden med Smørblomst:

- Hvor mange ansatte i produktionen?
- Hvor stor kapacitet?
- Hvor stor omsætning?
- Hvornår kom IP ind i Smørblomst – hvorfor?
- Organisationen Smørblomst mejeri – hvordan vil du beskrive den?
- Samarbejdet og dagligdagen (landmænd/bestyrelse og mejeribestyreren, IP og andre medarbejdere) – hvordan vil du karakterisere det?
- Satsning på smådriftsfordele skrives der på hjemmesiden (for 4 år siden tror jeg), hvad med den nye udvidelse? Er Smørblomst på vej et nyt sted på baggrund af den stadigt stigende succes?
- i at skabe og opretholde et image?

Økologi

- "Mini" var især i fokus i en årrække. Nu også "maxi" Hvordan opfattes økologi ift. disse ?
- Er der økologisk tankegods der anvendes aktivt eller som er problematisk for Smørblomst?
- "Kompromisløs økologisk kvalitet" – forklar lidt om dette slogan
- Er der sammenhæng mellem økologi og kvalitet eller stillingtagen til produkterne? (f.eks. jersey-mælken og dens egenskaber – er det en økologisk tankegang?). Eller med andre ord er det fordi det er økologisk, at det er de produkter I laver?
- Er der regler eller ideer i økologien i gerne så ændret eller som er barrierer for jer?
- Hvor skal økologien hen hvis det stod til dig/ jer?
- Er der sammenhæng mellem økologi og arbejdsmiljø? Hvad gør I på det område?
- Økologi og miljø? Gøres der her noget specielt?
- Kan man tale om en økologisk virksomhed?

- Økologien i virksomhederne er den speciel eller anderledes end den der er i primærproduktionen?
- Økologikontrol – hvordan foregår det? Hvordan vil du karakterisere samarbejdet?

Her er der tale om et udsnit af interviewguiden, der berører to områder: faktuelle oplysninger og økologi. Det er vigtigt at understrege, at der i alle spørgsmål implicit ligger en søgen på tværs af emnerne – et emne kan derfor godt være indsigtfuldt for et andet, uden at det kan aflæses af de direkte formulerede spørgsmål. Samtidig er der en anden vigtig pointe i, at selvom interviewguiden er opstillet på denne måde, så er forløbet af interviewet et selvstændigt forløb, hvor spørgsmålene ikke kommer i den rækkefølge, eller måske slet ikke kommer. Formålet med det semistrukturerede interview er netop friheden til at gå en anden vej, uden at der dog er tale om en fuldstændig fri samtale.

Som det fremgår, er spørgsmålene et miks af både faktuelle spørgsmål, referencer til skriftligt materiale, hvor virksomheden har skrevet noget der kalder på yderligere refleksion, for at forstå for eksempel dybden af et valgt slogan m.m.

Det dynamiske perspektiv søges indfanget i spørgsmål om forskellige udviklinger der karakteriserer virksomheden, og en spørgen ind til hvad dette dækker over. Det er dog klart, at en mere dybdegående undersøgelse af de konkrete forandringer, er nødvendig for at kunne udtale sig mere kvalificeret om udviklingsforløb, og årsager til forandringer i organisationen.

Med det nyinstitutionelle og rationalitetskritiske fokus på modsætningen mellem handlinger overfor planer, er det også hensigten at finde de bagvedliggende handlinger, der er med til at skabe identitet. Der er således ikke noget, der umiddelbart tages for pålydende i virksomhedens formelle strukturer, eller eksterne kommunikation, idet antagelsen er, at dette ikke (nødvendigvis) hænger sammen med praksis (Mac, 2001:138).

Udgangspunktet i en kombineret ny-institutionel og ANT analyse gør, at de vigtigste elementer er henholdsvis at forstå virksomheden på baggrund af aktørinteraktioner og studiet af aktant-netværk.

Analysefasen

Selve analysen har fulgt Kvaales (1996) gennemgang og retningslinjer. Efter de udførte interviews og observationer, er der skrevet noter og de bandede interviews er transskriberet. Der findes i dag mange programmer til computeren, som kan bidrage til en analyse af materialet ved at man koder interviewene med forskellige temaer, og derefter kan kombinere disse på tværs af interviews og emner³¹. Personligt er jeg dog stadig mest fortrolig med papir og overstregnings tuscher. Jeg koder mine transskriberede interviews med farver og emner skrevet i margin. Til sidst samler jeg de temaer, der er fremkommet ved gennemlæsningen, og definerer undertemaer herudfra.

Selve denne analyseproces er meget svær at eksplicite i sin essens. I den relativt banale beskrivelse af, at 'så gør jeg det og så gør jeg det', bliver selve meningsdannelsen ikke indfanget. Analysefasen er en meningsdannelsesproces, hvor materialet kommer til udtryk i relation til de forforståelser, man bringer ind i emnerne, og ud fra de spørgsmål

³¹ Se for eksempel Kjeldsen, (2004) for eksempler på anvendelsen af computersoftware, som han anvendte i analysen af sine cases

man fik stillet og fulgt op på. Det er en både en meget konkret, og en intuitiv proces, og derfor er det svært at gøre den fuldstændig eksplícit. Her kan man hævde, at det er en nem måde at undslippe et krav om reliabilitet på, idet det intuitive ikke kan beskrives rationelt, hvorved det ikke lader sig problematisere. Ikke desto mindre er det en vanskelig proces at skulle beskrive analyseprocessen, så den kan siges at dække det der er foregået.

Som eksempel på en analyseproces, vil jeg her give et uddrag fra bilag 11.2, hvor jeg viser dele af analysen for smørblomst:

(1) Den ideelle virksomhed - alsidighed

"Smørblomst er en usædvanlig virksomhed på den måde at alle produkter produceres her alle typer. Vi producerer frisk mælk, syrnede produkter, ost og smør. Det er efterhånden sjældent at der er så stor palette på den enkelte virksomhed. Ideelt set ville vi gerne gå på fire ben – det vil sige at de fire hovedproduktionsgrene var sådan cirka lige store."

Uddraget er et citat fra interviewet og udtrykker en hel del om selvforståelse. Samtidig giver det mulighed for at spørge ind til konkrete ting i det videre interviewforløb. Interviewpersonen siger 'ideelt set' hvilket tyder på, at det ikke er 'reelt set' på trods af citatets indhold i øvrigt – dette indfanges i temaet hvor citatet er placeret kaldet 'Den ideelle virksomhed - alsidighed'. Videre i interviewet viser det sig da også, at det altoverskyggende produktionsemne er mælk til konsum, mens de andre tre ben har meget små markedsandele. Som overskriften antyder, er det en opfattelse af den ideelle virksomhed, at den skal repræsentere alsidighed i produktionen. Dette kan, udover at være en intern identitetsting, også pejle hen imod de økologiske værdier, idet alsidighed er et nøgleord i den henseende, og dermed potentielt et vigtigt element for at imødekomme de økologiske forbrugere. Alsidighed er eventuelt også en måde at sikre virksomheden økonomisk, og stiller i øvrigt krav til de interne kompetencer, der skal dække over en bred variation.

Dette er blot et meget lille udpluk af analyseprocessen, som illustration af den proces der foregår igennem arbejdet med materialet. Som tidligere nævnt er analysen primært set i lyset af de værdimæssige aspekter af økologisk produktion. I eksemplet her er analysen f.eks. holdt op imod begrebet alsidighed som en identitetsbestemmende faktor for virksomheden i sammenhæng med, at det er en væsentlig del af de økologiske principper at forholde sig til dette begreb.

I forhold til at få valideret sit materiale er en måde at sende dele af beskrivelserne ud til virksomhederne, hvorved de får lejlighed til at kommentere på indholdet. Men denne del er begrænset til de mere faktuelle elementer. En diskussion af selve analysen ville være både interessant og uinteressant. Interessant fordi virksomhederne, hvis de forholder sig åbent til materialet, kan bidrage til at kvalificere emner og analyse væsentligt.

Uinteressant, idet de ikke kender de bagvedliggende formål med at lave analysen.

Dermed risikerer man som forsker, at de involverede virksomheder læser det ind i en anden sammenhæng (måske strategisk – hvad er gavnligt for et image for eksempel), eller de reagerer på elementer, som de ikke mener 'passer' i forhold til dem. Denne diskussion kan nemt ende i en frugtesløs diskussion af, hvad der er blevet sagt og ment i den konkrete interviewsituation.

Jeg er dog tilbøjelig til at mene, at også en sådan diskussion ville være givtig for materialet – direkte eller indirekte. Jeg har dog ikke valgt at gøre det i denne sammenhæng, men ser det som en udfordring for fremtidige undersøgelser, jeg vil være involveret i.

Hvad undersøger jeg ikke?

Jeg laver ikke gennemgribende caseundersøgelser af de enkelte virksomheder. Jeg har valgt at interviewe én person i hver virksomhed, og får dermed ikke nuancer på de holdninger, som den ene giver udtryk for udover det jeg kan "læse" indirekte i det sagte. Her kunne jeg med en anden tilgang have valgt at følge én virksomhed rundt i forskellige lokaliteter eller subinstitutioner, og få et større billede af hvad der var sammenhængskraften og identitetsbillederne i den enkelte virksomhed. Dette ligner mere en *'follow the actor'* undersøgelse, med begrebet fra ANT (se kapitel 4). På samme måde kunne jeg have valgt en mere nuanceret undersøgelse af virksomhederne, ved at lade flere *'organisatoriske rutiner'* eller *'netværk'* komme til orde, hvilket ikke nødvendigvis er afgrænset til at gælde organisationen/virksomheden som arbejdsplads og fysisk produktionssted. Jeg er overbevist om, at en undersøgelse som fokuserer på for eksempel rutiner ville bidrage til interessante aspekter i forhold til et emne som økologiforståelser. Et tættere samspil med produktionslinjen, og dialog med de mennesker der dagligt er en del af den materielle konkrete frembringelsesproces af produkterne ville også give interessante vinkler på virksomhedens indre og ydre grænser, og på hvilke aktør-netværk der kunne være værd at forfølge. Jeg kunne også med interesse have fulgt hvordan forandringer i virksomheden gennemføres for at indfange det dynamiske perspektiv. Her ville løbende indsamling af empiri være nødvendigt og interessant. Studiet af et forløb over tid med fokus på f.eks. inkorporering af økologibegrebet i den enkelte virksomhed (hvor økologi ses som en teknologi), ville også have kunnet bidrage til en ANT analyse af f.eks. translation i højere grad.

Med det analytiske afdækkende fokus som denne undersøgelse er præget af, laver jeg ikke aktionsorienteret forandringsforskning. Dette kunne dog indgå som overvejelser i de næste skridt efter denne analyse. En anden interessant vinkel, der stiller forskeren mere i fokus, er en mere konfrontatorisk tilgang. Ved at fremstille problematikken i skarpt optrukne kasser og prøve disse af i diskussioner med de interviewede kan man muligvis opnå flere eksplicite diskussioner ud i det åbne. Jeg ser muligheden for at frembringe værdimæssige statements ind i interviewet, eller at bringe forskellige personer sammen til debat om emnet, som vigtige bidrag og muligheder for udvikling i fremtiden.

Jeg har i min udvælgelse forsøgt at få den der har mest med økologi at gøre til at svare på spørgsmål, men det kan ikke udelukkes, at der vil være andre i virksomheden der kan give udtryk for en anden holdning til emnet. De interviewpersoner jeg har valgt har alle været relativt "højt" placeret i virksomhedens hierarki, og jeg har dermed ikke fået et indblik i hvordan "manden/kvinden på gulvet" ser på de ting der siges. Jeg er desuden vidende om, at der er andre væsentlige aktører i de netværk jeg har kigget på, som jeg ikke har interviewet. Det gælder for eksempel mejeristen på Smørblomst, slagteren på Tulipan eller medejeren og hustruen på Liljen.

Jeg betragter interviewene som "stemmer" ind i en samlet problemstilling om økologi i virksomheder. Ved at vælge forholdsvist højt placerede interviewpersoner mener jeg, at jeg både får en salgs "officiel" eller udadvendt tolkning af holdninger til emnet, og en personlig meningstilkendegivelse/meningsdannelse i forhold til emnet. Interviewene giver mange informationer, som siger noget om relationen og refleksionsniveauet af økologi.

Via de interviews jeg har lavet, mener jeg at kunne uddrage, hvilken praksis det forventes at virksomhedens medarbejdere retter sig efter. Der kan dog meget vel være opstået lokale praksisser, som ville kunne give en anden vinkling på emnet, hvis jeg havde undersøgt enkelte virksomheder mere gennemgribende. Jeg har fået en vis indsigt i hvordan nogle af interviewpersonerne er bevidste om, at der ikke nødvendigvis er holdningssammenfald mellem ledelsen og medarbejderne, og dette betragtes som et problem i nogle af virksomhederne.

Givet min ramme for interviews og analyser er det klart, at jeg heller ikke laver en kortlægning af danske virksomheder med økologisk produktion. Dette ville kræve andre metoder og give andre svar, som sagtens kunne være interessant i sammenstilling med min undersøgelse.

I forhold til min undersøgelse af netværk følger jeg ikke ANT metodens anvisninger om 'follow-the-actor', men giver i stedet et mere overfladisk blik på de fem virksomheders netværksaktiviteter

Empiriske refleksioner

Dette afsnit skal tjene til en slags erfaringsopsamling. Jeg er enig med Halkier (2001:57) der skriver:

" Mange traditionelle redegørelser for forskningsdesign og metoder "glemmer" at redegøre for tvivlen og for alt det, der gik galt og måtte gøres om på andre måder. Derved går mange værdifulde erfaringer tabt"

Har udvælgelsen været tilstrækkelig? Har interviewtilgangen været passende i forhold til emnet? Altså har min måde at gribe interviewene an på, afspejlet emnet og de roller som aktørerne har i deres job i virksomhederne? Har min forforståelse stået i vejen for at 'se' det der blev sagt?

Emnets karakter og påvirkning af undersøgelsen, i form af økologiforståelser, er ikke lige udfoldet eller nærværende for alle virksomheder. Er det forceret at anvende det som styrende for et interview, hvis det ikke er i virksomhedens inderste relevanszone? Er den anvendte analyseramme passende til at belyse min problemstilling? Hvilke 'blinde punkter' har jeg haft i undersøgelsen?

Alle disse overvejelser er efter min overbevisning vigtige elementer af den kvalitative metode, og udvikling af forbedrede forskningstilgange indenfor denne metode. Ja faktisk mener jeg, at det er en brugbar tilgang indenfor alle videnskabelige genrer, idet refleksioner over fejlslagne forsøg eller problematiske spørgeskemaer også kan give

værdifuld information til fremtidige undersøgelser. Her er det dog endnu mere sjældent, og kontroversielt, at møde sådanne refleksioner.

Jeg kan i bagklogskabens klare lys se mange områder, der kunne have været væsentlige at berøre i forhold til den problemformulering jeg formuleret. Samtidig er det et vilkår, at der i en undersøgelse først dukker erkendelser op løbende, og især i de sidste intense faser af at samle og analysere materialet. Ligeledes vil jeg sige, at det at identificere svagheder i den sidste analysefase er en vigtig del af at kunne give et afsæt til en videre refleksion. Selve forløbet af en undersøgelse som denne bekræfter på mange måder den rationalitetskritiske tilgang jeg anlægger igennem undersøgelsen, idet min egen proces også afspejler, at der ikke ligger en lige vej fra identifikation af en problemstilling, til en stringent undersøgelse og en klar analyse. Tværtimod er denne proces ikke lineær, eller for den sags skyld altid logisk rationel. Samtidig med, at jeg til min analyse af empirien har anvendt meningsdannelsesbegrebet, er min egen proces omkring undersøgelsen også en meningsdannelsesproces – som jo i sin natur er retrospektiv (Weick, 1995:24ff). Dermed vil materialet give mening i lyset af den proces jeg gennemgår ved at arbejde med det. Men som en tilføjelse til meningsdannelsesbegrebet kan erfaringen/bagklogskaben bruges fremadrettet, til at skabe nye ideer om mening. Sådan ser jeg selv processen igennem denne afhandling.

De svageste punkter i forløbet af undersøgelsen er mine egne blinde punkter, og måske den manglende eller utilstrækkelige indsigt i den teoretiske tradition, jeg valgte. I forhold til den konkrete undersøgelse, vil jeg på trods af et ret indgående kendskab til Kvaales (1996) overvejelser forud for, at jeg startede med denne afhandling, delvist tilslutte mig gruppen, der ikke har sørget for et velargumenteret forskningsdesign, forud for de konkrete interviews³². På trods af, at jeg ved interviewene havde stiftet bekendtskab med, hvad der skulle være analyserammen i en indledende forståelse, kan jeg se, at jeg har manglet flere dimensioner, for at gøre undersøgelsen mere 'målrettet'. Jeg kan her i refleksionen se, at jeg har haft for lidt opmærksomhed på at det at bevæge sig ind på et nyt felt, hvilket for mit vedkommende var skiftet fra personstudier til organisationsstudier, hvilket har resulteret i en metodemæssig svaghed i det efterfølgende materiale. Samtidig vil jeg understrege, at jeg i mit indledende design for undersøgelsen havde medtænkt en større grad af observation over længere tid. Denne metodetilgang til studiet af organisationer ville kunne afhjælpe en del af de svagheder, som interviews og korttidsobservation medfører i den konkrete analyse. Flere forhold – som er beskrevet andetsteds i dette afsnit, gjorde det umuligt at få denne longitudinale undersøgelse gennemført. Der hvor jeg skulle have haft en større opmærksomhed, efter erkendelsen af at de indledende ambitioner ikke kunne indfries, er på justeringen af forsøgsdesignet, og denne proces var jeg ikke tilstrækkelig opmærksom på. Ved at vælge interviewformen og koncentrere den til få personer, har jeg ikke fokuseret på de institutionelle rammer, der er med til at forme virksomheden, men mere orienteret mig mod de kulturelt-kognitive elementer – vel at mærke som de udtrykkes og opfattes af én stemme. Her ville en mere gennemgribende

³² Jeg har i flere tidligere forskningsprojekter arbejdet med kvalitative interviews, og havde i mit speciale en grundig gennemgang af interviewmetoden fra Kvale (1996), og faldgruber ved denne (Hansen, 1999).

undersøgelse af de enkelte organisationer uden tvivl kunne bidrage til vigtige indsigter, og med denne undersøgelse i baghovedet, er det et af de aspekter jeg mener, skal gøres skarpere i fremtidige studier.

Bellis er et eksempel på at en af de undersøgte virksomheder kunne drage stor fordel af at have repræsenteret flere stemmer fra forskellige afdelinger. Specielt indkøbsafdelingen eller mærkevareafdelingen, hvor specifikationer for varer besluttet. I forhold til interviewet med Bellis, har jeg ikke haft tilstrækkeligt med materiale til at kunne lave en tilfredsstillende analyse, hvilket blandt andet skyldes denne virksomheds størrelse og kompleksitet.

Helt generelt er jeg af den holdning, at man som forsker ofte har en styrke i et af de to hovedelementer i at få et godt forskningsdesign konstrueret. Enten er man stærk empirisk, og har blik for mange detaljer i mødet med 'virkeligheden', eller man er stærk teoretisk og kan udfolde nuancer af teorien, der kan udvikle den. Det er mere sjældent at se en forsker, der har en styrke i begge områder.

Hvis jeg skal placere mig i denne inddeling, er det klart, at det der er drivkraften for mig er den empiriske del af undersøgelsen. Jeg synes, det er meget spændende at få indblik i virkeligheder jeg ikke kender på forhånd, og som kan starte refleksioner og give erfaringer jeg ikke ville kunne tænke mig til.

Med den empiriske interesse, har jeg nok en tendens til at 'ville for hurtigt i gang' med at lave f.eks. interviews, hvilket kan være på bekostning af en grundig overvejelse om forskningsdesign og fokus for undersøgelsen. Det er jeg ikke ene om, som tidligere nævnt. Kvale (1996) beskriver problemet i en ekstrem form, hvor en forsker sidder med 1000 siders interviews, og ikke ved hvad der skal ske med det. Jeg har ikke befundet mig i en sådan situation, men kan genkende dele af problemstillingen. Til dels mener jeg dog, at det er uundgåeligt, idet den abduktive erkendelsesproces netop pointerer, at der ikke kan ligge et stringent og klart lineært forløb forud for en empirisk undersøgelse. Empiri og erkendelser spiller sammen i en konstant vekslende og udviklende proces.

Som eksempler på svage punkter i selve interviewene, vil jeg nævne netværksudfoldelsen. Jeg har i min grundantagelse haft netværk som en meget væsentlig drivkraft for udvikling, men har med denne grundantagelse ikke haft nok eksplicit opmærksomhed på min forståelse af netværk, der gjorde, at jeg for eksempel har haft blinde punkter overfor hvilke forhold myndigheder og kontrolpersoner har spillet ind på virksomhedens identitet. Desuden har de økonomiske netværk været stort set uberørt, og det skyldes mest af alt en form for 'blufærdighed' i interviewene. Økonomi er, i hvert fald for mig, kan jeg konstatere, et område, det ikke er nemt at få en afslappet snak om. At skulle bore i hvilke økonomiske netværk, og de magtforhold der lå i disse, var simpelthen svært for mig. Dette resulterede i at jeg faktisk ofte lod emnet ligge, eller blot perifert berørte det. Jeg havde også den forståelse, at det var værdierne, der skulle være i centrum, hvorfor jeg overså, at også i disse økonomiske relationer, ligger der værdier af vigtighed for et nuanceret helhedsbillede. En anden pointe i forhold til at undersøge netværk er, at det sandsynligvis vil kræve længere tids studie af virksomhederne. At indfange de netværk der har kraft til handlingsanvisning, og se de netværk der er mere perifere, kræver mere end én samtale, selvom det er muligt at fornemme, hvad er betydende, er det ikke stærkt nok.

Valideringen er i denne undersøgelse med til at understøtte det lidt svage grundlag, men jeg anser emnet for at være substantielt nok til, at det burde få en selvstændig undersøgelse på baggrund af det, der måske i netværkshenseende kan kaldes en pilotundersøgelse.

Aktantforståelsen er i denne undersøgelse ikke helt i tråd med ANT's radikale tilgang til begrebet. Jeg har udgangspunkt i at de non-humane aktanter spiller en væsentlig rolle for hvordan menneskene agerer i visse sammenhænge. Men jeg har ikke set non-humane aktanter som ligeværdige handlingsparter i et netværk, og har på den måde måske ikke været loyal overfor den tanke, der ligger i begrebet i Aktør-Netværks teorien.

Validering

Som led i at få 'tjekket' de ting jeg har identificeret igennem undersøgelsen, har jeg valgt en form for validering af materialet.

Inden for kvantitativ forskning taler man om reliabilitet og validitet af forskningsresultater. Reliabiliteten går på det reproducerbare i resultaterne, og er forbeholdt mere naturvidenskabelige undersøgelser, idet gentagelse af en række kvalitative interviews ikke nogensinde vil kunne producere præcis de samme analysetemaer og konklusioner, som jeg har fundet i denne undersøgelse. Hele den kvalitative fortolkningsproces er bundet op på en subjektiv interaktion mellem forsker og undersøgelse. Netop derfor er ekspliciteringen af processen vigtig, således at der ikke sås tvivl om forskerens troværdighed i forhold til undersøgelsen.

Med hensyn til validering er det en anden sag. Her mener jeg godt, at man kan validere interviewindholdet. Jeg har valgt at gøre det sådan, at jeg har sendt den virksomhedspræsentation, som præsenteres i kapitel 7 til virksomhederne, således at de kunne kommentere på de profiler jeg har lavet for dem. Til gengæld har jeg forbeholdt mig retten til at lade kapitel 8 - selve analysen - være 'min egen'. Her har virksomhederne ikke fået mulighed for at kommentere. Denne sondring er de blevet gjort opmærksom på allerede i interviewsituationen.

I praksis har jeg fået tilbagemeldinger fra to ud af de fem virksomheder. Et par steder er der lavet om på visse formuleringer, og så har jeg haft en diskussion af anonymiseringen med en af interviewpersonerne. Han mente, at det kom til at virke kunstigt, og at det desuden var lidt meningsløst, idet alle ville kunne se hvem der var tale om. Den økologiske 'verden' er lille, og det vil ikke tage mange minutter at regne ud hvem der er hvem, hvis man bare har et lille kendskab til virksomheder, der forarbejder økologiske produkter i Danmark.

Anonymiseringen er en del af den etiske overvejelse, som det kvalitative interview ofte er forbundet med. Da jeg lavede mine interview lovede jeg virksomhederne anonymitet - nærmest pr. automatik, for sådan er det gængs at gøre ved interviews. Da jeg sidenhen sad med beskrivelserne af virksomhederne, stod det klart for mig, at det praktisk talt er umuligt at anonymisere virksomhederne nok til at man ikke kan 'se' hvem der er tale om, uden af der går så megen mening tabt, at det ikke længere er muligt at lave en fyldestgørende beskrivelse.

Jeg er derfor enig med den indvending jeg mødte fra en af interviewpersonerne. Samtidig har jeg valgt at beholde en navneanonymisering, der dog bibeholder beskrivelser som kan gøre det svært at skjule hvem der er tale om. Dette er gjort på baggrund af, at det ikke er lykket mig at få fat i alle de medvirkende virksomheder, for få en tilladelse til at anvende deres rigtige navne.

5.7 Opsamling

Analyserammen og metodevalget i denne afhandling er i tråd med de teoretiske grundantagelser om rationalitetskritik og fænomenologi. Jeg har primært taget udgangspunkt i det kvalitative forskningsinterview og i en korttids-observation under selve interviewet, samt for to virksomheders vedkommende under en rundvisning i produktionen. Med disse metodiske 'redskaber' har jeg søgt svar på min problemformulering. På mange måder mener jeg, at undersøgelsen har givet et tilfredsstillende og nuanceret indblik i de fem virksomheders forståelser og meningsdannelser af økologi, identitet og hvordan de *enacter* i netværk om økologi. Der er dog også forbedringspotentialer som reflekteres. Jeg har ikke haft mulighed for at udføre længerevarende studier, og dermed for eksempel lave flere tilbagevendende interviews med den samme person (eller med flere personer), eller at lave observationer over længere tid. Disse metodejusteringer ville have bidraget væsentligt til problemstillingens spørgsmål, men har ikke været praktisk mulige. Desuden har jeg i efterrationaliseringen kunnet se, at jeg ikke har haft tilstrækkelig opmærksomhed på de konsekvenser som denne justering af undersøgelsesdesignet ville medføre for resultaterne. Specielt for ét interview har det kvalitative interview ikke kunnet opfylde svar på problemstillingen, hvilket også skyldes at virksomhedens størrelse og kompleksitet i organisationen. Jeg har i kapitlet gennemgået en konkret udvælgelse, og den konkrete undersøgelse og må konstatere, at jeg det er vanskeligt at engagere virksomheder som følge af travlhed, og som følge af mange henvendelser fra offentligheden. Sidstnævnte måske især for de små økologiske virksomheder, der er genstand for stor opmærksomhed fra studerende og forskere, eller andre interesserede.

Generelt mener jeg godt, at kunne forsvare metodens anvendelse. Der er for alle virksomheder kommet værdifulde indsigter ud af analyserne. Jeg kan godt, med udgangspunkt i for eksempel Røvik (1992), og dennes begreb om multistandardorganisationer, samt hele den rationalitetskritiske tradition, som er gennemgået i kapitel 4, forsvare at kigge lokalt, og få indblik i hvordan arbejdsprocesser virker der. Der kom desuden også indirekte og direkte indblik i interviewpersonernes indtryk af virksomheden, og hvordan den fungerer som organisation. Og i detailhandlen, som jeg har været i tvivl om, er der tale om en interviewperson, der har hovedansvaret for den økologiske del af virksomheden.

Næste kapitel vil give et kort overblik over økologibegrebet, som der tales så meget om hen over siderne i denne afhandling. Hvad er det for en størrelse? Hvordan opstod

økologi og hvor er den i dag? Formålet er at give læseren et overblik over elementer i udviklingen af værdiformuleringer knyttet til økologien. Disse værdiformuleringer føres over i analysen som værende medvirkende til at kategoriseringer der er valgt i analysen ud fra problemformuleringens ønske om at finde ind til virksomhedernes identitet i forhold til deres økologiske produktion.

6. Økologi – værdier og lovgivning

Dette kapitel går lidt mere ind i de værdier som økologien har været og er associeret med, og den lovgivning og deraf følgende regelsæt, som præger den europæiske økologiske produktion. Dermed tager kapitlet fat i den samme ende, som kan findes i dele af *state of the art* afsnit 2.2. Formålet er dels at indføre læseren i de store linjer i økologiens udvikling for dermed at kunne se virksomhedsinterviewene i dette lys gennem analysen. Jeg har arbejdet ud fra en antagelse om, at større kendskab til økologiens rødder og udvikling delvist er udtryk for en højere grad af identifikation med at producere økologisk. Men mere om det i analysen, kapitel 8.

Økologien indeholder i dag både formelle og uformelle værdier, samt regler og krav til producenterne. Som følge af en udvikling og formalisering ind i en institutionel ramme, ligger der i dag dels et regelsæt gældende i hele EU, og dels nationale krav og regler. Begge stiller krav til hvordan økologisk landmænd må dyrke og behandle primærprodukterne, og for virksomheder krav om, at de skal kunne dokumentere ægtheden af de økologiske råvarer, mærke, og til dels rammer for hvordan de kan forarbejde de økologiske primærprodukter med anvendelsen af tilsætningsstoffer. Dette regelsæt håndhæves ved nationale eller private kontrolorganer, der kan certificere og sanktionere, i henhold til de gældende regler. Reglerne og kontrollens indhold og udformning er, som al anden politisk og social aktivitet, til konstant forhandling, og under konstant påvirkning fra interesseorganisationer, virksomheder og politikere, der lobbyer for deres synspunkt.

Derudover ligger der i varierende grad ikke-formaliserede ideer, "krav" og *forventninger* til økologerne. Disse værdikrav er dels "bagage" fra de tidlige pionerdage, eller de er resultater af diskussioner og formuleringer fra forskellige aktører i økologikredse. Det kan for eksempel være IFOAM's forsøg på at definere økologisk produktion, eller i en dansk kontekst FØJO(nu ICROFS), der fra og for forskningsverdenen forsøger at definere økologiens kerneværdier. Også forskningsprojekter har forsøgt sig med at definere værdier for f.eks. forarbejdningen. Eller det kan være Økologisk Landsforening, der via diverse arrangementer sætter lys på forskellige temaer, eller dilemmaer i økologien. Endelig kan det være private aktører eller fagfolk, for eksempel enkelte landmænd/forbrugere/forskere eller fagfolk indenfor fødevarerbranchen. Eller virksomhedsledere, der i det offentlige rum forsøger at skabe en bæredygtig og ansvarlig profil, eller som forsøger at gå forrest i forhold til en identitet for økologien.³³

Nedenfor gennemgås et udpluk af de bidrag der er med til at tegne værdiforestillingerne knyttet til økologisk produktion. Det første afsnit ser på historien, og på de inspirationskilder og forestillinger, der prægede pionértiden. Den historiske dimension er vigtig for at forstå det fundament, som andre senere værdiforestillinger kan være en udløber af, eller stå i opposition til. Det historiske afsnit er dels baseret på Jacobsen (2005),

³³ For eksempel har Arlas koncerndirektør Michael Stevns i et indlæg på netavisen www.Altinget.dk om virksomheders ansvar i en bæredygtighedssammenhæng (www.Altinget.dk , 9.januar 2007)

og dels på interview med én af de aktive i den tidlige pionértid³⁴. Som det vil fremgå, var der i starten tale om en bevægelse væk fra hovedstrømmen, og den måde landbrugsproduktionen havde udviklet sig især i efterkrigstiden. Med afsættet i at komme væk fra hovedstrømmen, ville man noget andet med livet, og ikke mindst med landbruget.

For at give et indblik i hvad der er sket med de forestillinger, der blev ekspliciteret dengang, vil jeg i de efterfølgende afsnit se på hvilke værdiforestillinger forskellige aktørgrupper i netværket har i dag. Det gælder blandt andet den internationale paraplyorganisation for nationale økologiske organisationer IFOAM³⁵, og den danske interesseforening for økologiske aktører Økologisk Landsforening (ØL), og forskeres input specifikt til forarbejdning af økologiske fødevarer. Dernæst vil jeg kort nævne den lovgivningsmæssige side af økologisk produktion i dag, idet regler og regulering også er en vigtig faktor for de rammer og for de fortolkninger der kan udfoldes indenfor økologisk produktion.

Her i indledningen vil jeg desuden nævne de tidligere omtalte *forventninger* til økologiske produkter, som har en betydelig indflydelse på orienteringshorisonten for økologisk produktion (se for eksempel O'Doherty Jensen, 2008). Økologi skiller sig ud fra andre produkter ved, at der er knyttet en stor mængde af forestillinger til produkterne³⁶. Mange af de forestillinger, og måske også fordomme, der den dag i dag er om økologi, vil jeg påstå, er relateret til de tidlige definitioner og tanker om, hvad det var for en alternativitet som økologien skulle repræsentere.

Afslutningsvist er det vigtigt at understrege den dynamiske karakter af værdier i økologien, hvilket jo også betyder, at der ikke som sådan er et fast værdiholdepunkt. Netop det at der er så mange forskellige aktører, der eksplicit og implicit formulerer værdier og har *forventninger* til området gør det foranderligt og dynamisk. Alligevel mener jeg, at man kan operere med nogle overordnede linjer i hvordan værdierne er opstået, nemlig på baggrund af en kritik af det bestående. Det er i dette lys at også den før omtalte 'konventionaliseringstese' skal ses som udtryk for, at kritikken er afløst af en tilnærmelse til hovedstrømmens værdier.

Med dette kapitel er det dermed formålet at bringe de eksplicite værdier og de implicite *forventninger* med ind som materiale til analysen af de fem virksomheder (kapitel 8).

6.1 Økologibevægelsen i Danmark – et historisk blik

³⁴ Interview med daværende formand for virksomhedsudvalget i ØL, og aktiv i økologibevægelsen tilbage til starten af 70'erne

³⁵ International Federation for the Organic Agricultural Movement

³⁶ Netop samspillet mellem *forventninger* og praksis er en interessant forskningsmæssig vinkel, som dog ikke behandles i dybden i denne afhandling. Her har også Mac (2001) arbejdet med begrebet *den offentlige debat*, som en betydelig faktor i forhold til udvalgte virksomheders miljøtiltag

Jacobsen (2005) giver et hovedrids af udviklingen af den økologiske bevægelse fra de tidlige 1970'ere til slutningen af 1990'erne. Hovedpointen hos Jacobsen (2005) er, at der er sket en udvikling af økologien fra at være værdibåren, til at blive mere "professionaliseret" i betydningen mindre eksplicit i forhold til et værdimæssigt grundlag. Denne udvikling er sket i takt med økologiens såkaldte inddefinering (Christensen, 1998), hvilket kan karakteriseres ved, at der samtidig med en stigende politisk indflydelse og stigende markedssucces, sker et 'tab' af de værdimæssige og kritiske rødder – på linje med konventionaliseringstesen (Lockie & Halpin, 2005). I modsætning til inddefinering, tales der om, at den kritiske position er uddefinert – det vil sige radikalt kritisk og derfor ikke gængs accepteret³⁷. Tesen er, at den uddefinerede position var den økologien befandt sig i, i begyndelsen, men som den gradvist, fra den første formelle organisering til i dag, har forladt til fordel for en position i det etablerede system. Kjeldsen & Ingemann (2009) gør delvist op med denne fortælling om, at økologi har bevæget sig fra uddefinert alternativ til inddefinert *mainstream*, og rubricerer denne tankegang som dikotomisk, og ikke dækkende for, hvad der reelt er foregået i udviklingen af økologiske fødevarenetværk. Disse netværk er, i deres optik, meget mere dynamiske, og konstant knopskydende, med nye måder at tænke f.eks. forbrugerrelationer på. Forfatterne (ibid) understreger, at det er nødvendigt at se på fødevarenetværk i en kontekst af social praksis, hvorved det ikke er muligt at give faste og kontekstuafhængige rubriceringer, såsom f.eks. 'det økologiske fødevaresystem'. Jeg er enig med forfatterne i, at udviklingen foregår i dynamiske netværk, og at det dermed kan være en faldgrube, at betragte økologi igennem en 'forfaldsmyte', hvor der engang var adgang til et paradys (i det uddefinerede alternativ), som i dag er tabt (i det inddefinerede *mainstream*). Jeg vil her alligevel holde mig til den beskrivelse som Jacobsen (2005) giver af udviklingen i den tidlige fase, idet den giver en god indføring i hvilke værdier, der bar økologien frem på det tidspunkt. Den økologiske bevægelse i Danmark henter i begyndelsen inspiration fra både den biodynamiske bevægelse, der er startet 1920'erne, og i især den engelske forening Soil Association.

Biodynamikerne har, med deres stærke tilknytning til Rudolf Steiners ideer og tanker om landbrugsmetoder og levemåde generelt, et klart defineret værdimæssigt ståsted. I Steiners landbrugskurser fra 1924³⁸ udfoldes kombinationen af jordbrug og åndsvidenskab, med blandt andet detaljerede anvisninger for hvordan man skal så, pleje og høste sine afgrøder, i hensynet til blandt andet spirituelle og planetare aspekter, ud over det mere landbrugsfaglige. Det biodynamiske jordbrug indtænker for eksempel præparater fremstillet af urter i kohorn under specielle forskrifter, og med månens position, som en vigtig faktor. Steiners samfundstanker er ligeledes radikalt anderledes end 'hovedstrømmens', idet der f.eks. ikke kan være tale om afsætningsorientering og overskudsgenerering i landbrug og andre virksomheder. Mange af økologernes ideer og kritik af det industrialiserede landbrug, kunne hente inspiration i disse ideer, men der var også mange pionerer, måske særligt dem med landbrugsfaglig baggrund, der ikke kunne forlige sig med de mange 'regler' og ikke-materielle filosofier og tanker om

³⁷ Begreberne inddefinering og uddefinering i denne sammenhæng er taget fra Christensen (1998). Oprindeligt stammer begreberne fra Mathiesen (1982).

³⁸ Se bl.a. www.biodynamisk.dk og www.rudolfsteiner.dk

årsagsforklaringer og forudsigelser, samt hele filosofien om levevis og åndsvidenskab, som var biodynamikkens grundidé.

De økologiske ideer, blev så småt italesat og formuleret i 1970'erne, hvor det vi i dag kalder økologisk produktion tog sin begyndelse i Danmark³⁹. Specielt i 1980'erne blev værdier eksplicit formulerede i en nystiftet forening af økologiske jordbrugere, og her ligger der mange ideer til en helhedstænkning af produktionen af fødevarer⁴⁰. At producere økologisk var for pionererne en livsstil og et ideologisk projekt, som gjorde op med den konventionelle produktion. Mange byboere ønskede at flytte på landet og realisere "et andet liv" med vægt på fællesskab, sund levevis og nærhed til naturen. Desuden var der en del, der ville realisere livet på landet ud fra politiske motiver, såsom kommunismens ideer om fællesskab, og for nogle en ide om andelsejede landbrug. Dog var der også en del af bevægelsen, der bestod af allerede uddannede landmænd, der ønskede at ændre på den praksis, som det konventionelle landbrug stod for. På den måde lå der allerede fra starten forskellige strømninger og motiver i den vordende økologiske bevægelse.

Først med stiftelsen af Landsforeningen for Økologisk Jordbrug (LØJ)⁴¹ i 1981, blev en del af økologerne for alvor organiseret, og fik formuleret et fælles værdigrundlag, der var meget idealistisk i sine mål for, hvad økologisk jordbrug skulle bidrage til samfundet med. Dog var organisationen praktisk funderet, og ifølge Jacobsen (2005:98), sat i verden for at få indflydelse, idet det var en erkendelse fra flere medlemmer, at en alt for uddefineret position ikke gav de ønskede forandringer af landbruget. Organisationen havde formuleret dyrkningsprincipper, med kraftig inspiration fra det engelske Soil Association, og fra det i 1972 indstiftede IFOAM⁴². LØJ udviklede på baggrund af dyrkningsprincipperne et kontrolsystem til at håndhæve disse principper hos landmændene, der hvis de levede op til kravene, kunne sætte et LØJ mærke på deres produkter. Indeholdt i visionerne var ikke kun dyrkningsprincipper, men også visioner for menneskers liv, og udviklingen af landdistrikterne. Helt fra starten var en del af aktiviteterne i LØJ dog også koncentreret om afsætning, som en helt nødvendig forudsætning for at økologerne kunne overleve på sigt. Jacobsen (2005:100) skriver:

" I mangel af kvalificerede afsætningsinstanser kom foreningen (LØJ, red.) fra sin etablering til at virke som innovatør og kontakt-skaber på afsætningsområdet"

³⁹ Brugen af ordene økologi og konventionel er ikke opstået på dette tidspunkt. I starten handlede oprøret om at lave "giftfrit" landbrug, og at leve på alternative måder i forhold til de traditionelle (kollektiver og fra byen til landet). På den måde var det også et generelt oprør med samfundets institutioner og normer, og måske afledt af de strømninger, der startede med det såkaldte ungdomsoprør i slutningen af tresserne.

⁴⁰ Allerede i 1974 formuleredes en slags definition af hvad økologisk jordbrug var, som en fællesbetegnelse for det at dyrke giftfrit og uden kunstgødning. Definitionen blev trykt i bladet Bioinformation og kan ses i Jacobsen (2005:77-78).

⁴¹ Som i starten hed Foreningen for Økologisk Jordbrug (FØJ). Forkortelsen blev dog anset som problematisk! (Jacobsen, 2005)

⁴² Jacobsen (2005:73) skriver " Det var et stort skridt da IFOAM....oprettedes i 1972. IFOAM blevtoneangivende for, hvilke standarder og regler, de alternative jordbrugere burde benytte"

Dette resulterede blandt andet i en kontakt med daværende FDB som senere, i starten af halvfemserne, fik afgørende betydning for det første økologi-boom i en landsdækkende detail-kæde.

Der var i starten kun meget få virksomheder med. Urtekram var en af pionererne, og åbnede allerede i 1974 butikken McGrails i København. Her var ideerne mest inspireret af udenlandske strømninger om mikro/makro mad m.m. De fik kontakt med mange af de kollektiver, der var flyttet fra byen til landet, og som ville leve giftfrit. På den måde udviklede deres butik sig hurtigt til et mellemlid, der handlede med især biodynamiske råvarer samt mel/gryn og kerner/ris fra butikken. De startede også selv en produktion af cremer og shampoo. Af andre tidlige virksomheder var Solhjulet og Aurion med fra starten af halvfjerdsenerne. De første virksomheder havde et fælles værdimæssigt ståsted, der var meget lig de pionerer, der flyttede på landet og ville et andet liv. Alle tre virksomheder eksisterer i øvrigt i dag.

Siden disse tidlige år, er der sket en del med økologien. Især fra 1990'erne kom der mere skub i afsætningen, og der blev som følge heraf åbnet for, at relativt mange flere landmænd og virksomheder kunne være med.

I 1987 kom den første danske økologilov og økologien blev "institutionaliseret" med statslige regulerings- og kontrolsystemer. Det røde Ø-mærke på de statskontrollerede økologiske varer blev introduceret i 1990, og fik en stor betydning for synligheden af de økologiske varer, og dermed også på afsætningen. Fra 1991 kom der også en EU lovgivning på området⁴³.

LØJ var stadig interesseorganisationen med eget kontrolsystem og eget økologimærke for økologiske bønder, og vedblev med at være det til 2002, hvor LØJ, en række brancheforeninger og Økologisk Landscenter, som var en organisation med formålet at fremme afsætning og information om økologisk produktion, fusionerede til Økologisk Landsforening. Et års tid senere kom virksomhedernes sammenslutning Ø-gruppen med i den fælles organisation. Først med denne fusion valgte foreningen at droppe LØJ-mærket, og den tilhørende kontrol, selvom mærket i praksis fik meget lidt opmærksomhed fra både LØJ/ØL selv, men også blandt forbrugere.

Siden starten af 00'erne er økologien - efter en stagnationsperiode i slutningen af 1990'erne - igen i rivende udvikling, og der afsættes som aldrig før. Der mangler økologiske landmænd, og flere supermarkeder bliver ved at berette om stigende kurver for afsætning.⁴⁴ Stadigt flere virksomhedsaktører træder ind på den økologiske scene. Økologisk Landsforening har nu 105 virksomhedsmedlemmer, og i alt er der ca. 1000 virksomheder der producerer eller videresælger økologiske produkter i større eller mindre grad⁴⁵

⁴³ Forordning nr 2092/91 om økologisk produktionsmetode for landbrugsprodukter og mærkningen af økologiske levnedsmiddelprodukter og landbrugsprodukter. Denne forordning er nu afløst af den gældende forordning 834/2007

⁴⁴ Selv finanskrisen har tilsyneladende ikke fået det økologiske salg til at falde, blot stiger andelen langsommere end før finanskrisen (Dyrekilde, september 2010)

⁴⁵ <http://www.foedevarestyrelsen.dk/sdata/Oekologikontrollerede.pdf>

6.2 De nyere økologiske værdier

IFOAM og LØJ havde i 70'erne og 80'erne som nævnt formuleret et værdigrundlag, der skulle tjene som en guide til de landmænd, der valgte at producere 'giffrit', senere kaldet 'økologisk'. I begge organisationer var der kraftig inspiration fra det engelske 'Soil Association'. Disse værdiovervejelser er centrale for at forstå den 'bagage', som økologerne har med fra pionerdagene.

Både IFOAM, ØL og forskellige forskningsmiljøer, har indenfor de seneste år formuleret eller reformuleret deres bud på, hvordan værdifundamentet skal eller bør være for økologisk produktion, og dermed hvad der i princippet burde være et fælles grundlag for de aktører, der producerer økologisk. Læser man hvem de to organisationer henvender til, skriver begge på deres hjemmesider, at de både henvender sig til landmænd, virksomheder og forbrugere, og dermed forsøger de at favne hele aktørgruppen. Herunder oplistes de forskellige nyere bud på, hvad der udgør det fælles værdimæssige fundament for økologisk produktion.

IFOAM

Allerede i 1980 blev de såkaldte "Basic Standards" formuleret i IFOAM. De skulle tjene som inspiration til de nationale regler og værdier for økologi. Siden 1996 har der også været formuleret beskrivelser for forarbejdning af fødevarer (Beck et al, 2006). I 2005 blev der på den årlige generalforsamling i IFOAM vedtaget en revideret udgave af de værdiformuleringer, der hidtil havde været foreningens bud på hvad økologisk produktion bør være karakteriseret ved. De nye bud var forenkede i forhold til tidligere, og baserede sig på 4 overordnede etiske principper⁴⁶:

- Sundhedsprincippet: Økologisk Jordbrug (ØJ) bør opretholde og forbedre jordens, planternes, dyrenes, menneskenes og planetens sundhed som udelelig enhed
- Økologiprincippet: ØJ bør bygge på levende økologiske systemer og kredsløb, samarbejde med dem, efterligne dem og hjælpe med at bevare dem
- Retfærdighedsprincippet: ØJ bør bygge på forhold der sikrer retfærdighed med hensyn til det fælles miljø og livsmuligheder
- Forsigtighedsprincippet: ØJ bør drives på en forsigtig og ansvarlig måde for at beskytte nuværende og fremtidige generationers sundhed og trivsel og tage vare på miljøet.

I dokumentet omtales principperne konsekvent som værende principper for økologisk jordbrug, frem for det ordvalg jeg vælger, økologisk produktion. Dermed bliver det mest orienteret mod primærproduktionen, og som sådan måske mindre iøjnefaldende for virksomheder. Dog formuleres det i indledningen til principperne, at betegnelsen økologisk jordbrug skal forstås i den bredeste betydning, også inkluderende forarbejdning og forbrug.

⁴⁶ http://www.ifoam.org/about_ifoam/pdfs/POA_folder_danish.pdf. Disse principper ligner en videreudvikling af de principper, som Forskningscenter for Økologisk Jordbrug (FØJO, i dag ICROFS) formulerede i 1999, og som havde overskrifterne: kredsløbdprincippet, forsigtighedsprincippet og nærhedsprincippet.

IFOAM og dens medlemmer har tilsyneladende i overvejende grad været landmænd snarere end repræsentanter for virksomheder. Jeg har ikke kendskab til om der er nogle danske forarbejdningsvirksomheder, der er medlemmer.

IFOAM er, med en undergruppe som bærer navnet IFOAMS EU-gruppe, en væsentlig aktør i udformningen af EU lovgivning på økologiområdet. Denne gruppe har til formål at påvirke lovgivningsarbejdet i Bruxelles, og har tilsyneladende succes med dette, idet meget af det arbejde der foregår i denne gruppe implementeres i lovgivningen på EU plan. De nyere reformuleringer og genfortolkninger af værdigrundlaget, skal også ses i dette lys. EU gruppen under IFOAM har i den senere tid arbejdet med at få mere økologi ind i 'Common Agricultural Policy' (CAP) revisionen i EU, som er den kommende revision af hele EU's landbrugspolitik.⁴⁷

Økologisk Landsforening

Økologisk Landsforening overtog i første omgang de nedskrevne principper og værdiformuleringer, som LØJ i sin tid havde lagt til grund for deres avlsgrundlag og certificering. De "gamle" principper var i vidt omfang inspireret af IFOAM, og af det engelske Soil Associations værdiformuleringer. I dag kan man på Økologisk Landsforenings hjemmeside finde et værdigrundlag for organisationen (forkortet)⁴⁸:

- dyrkningsjordens frugtbarhed
- at alle levende organismer bliver forbundsfæller
- harmoni mellem planteproduktion og husdyrproduktion
- husdyrbrug forhold, der tilgodeser deres naturlige adfærd og behov
- genetisk mangfoldighed
- dyrkningsmæssig praksis som tager størst muligt hensyn
- lukkede stofkredsløb
- reducere brugen af ikke fornybare ressourcer
- affaldsprodukter fra by og industri tilbage til jordbruget
- fremme mangfoldig produktion
- høj livskvalitet
- at producere fødevarer af høj kvalitet
- at producere og bruge biologisk nedbrydelige og komposterbare produkter og emballager
- at arbejde for, at alt jordbrug omlægges til økologisk produktion

Flere af formuleringerne går igen fra de ovenstående etiske principper fra IFOAM. Stadig er der meget fokus på primærproduktionen, på trods af at organisationen gør en del ud af, at de er for alle aktører rundt omkring økologisk produktion og forbrug. Ser man på princippernes karakter, er det dog tydeligt, at der er tænkt mest på landbrugsproduktionen.

Skånsomhed

⁴⁷ Mere om EU gruppen under IFOAM på http://www.ifoam.org/about_ifoam/around_world/eu_group/eu_group.html.

⁴⁸ se hele teksten på <http://www.okologi.dk/om-oekologisk-landsforening/foreningsinfo/vaerdigrundlag.aspx>.

Lokaliseret august 2010

Nielsen (2004) gennemgår begrebet '*careful processing*' i forhold til økologisk forarbejdning, og skelner dette fra det bredere anvendte '*minimal processing*'. Med begrebet '*careful processing*' defineres skånsom forarbejdning som et begreb, der udvider rammen for skånsomhed til at omfatte både produktmæssige elementer, såsom forarbejdningsmetoder, ernæring, etik, sporbarhed og fødevarerikkerhed, men også i forhold til mennesker/aktører involveret i processen, herunder arbejdsmiljø, organisering af arbejde, uddannelse, kompetencer og i forhold til miljø, herunder renere teknologi, livscyklusanalyser, energi, vand- og affaldshåndtering. Hermed er der lagt op til en kompleks og helhedsorienteret tilgang, som stiller langt flere krav til forarbejdningen af økologiske fødevarer, end det der er tilfældet i dag. Som også tidligere nævnt er skånsomhed et ord, der bruges jævnlige i forbindelsen med forarbejdning af økologiske fødevarer (f.eks. Alrøe & Halberg, 2008), men som oftest er det ikke nærmere specificeret, hvad der ligger af betydninger i det, og hvad det skal indebære. Det er klart at graden af produktionsmæssige implikationer og graden af kompleksitet i forhold til slutproduktet er langt større, hvis også arbejdsmiljø, uddannelse og miljøforhold, skal være en del af begrebets betydning.

Miljø/Bæredygtighed

Kristensen & Beck (2004) diskuterer den manglende opmærksomhed på bæredygtighed i forhold til produktion af økologiske fødevarer. De peger på 8 områder, hvor økologisk forarbejdning med fordel kunne integrere bæredygtighed: a) energi (lokale ressourcer, nye teknologier, vedvarende energi), b) Pakning (systemer, genbrugelige materialer, genbrug, c) Vandforsyning og spildevandsstyring, d) *Food-miles*, e) Affalds styring, f) Emissioner, g) arbejdet med skadedydere på en mere opmærksom måde (Eng. '*pest management*') h) Brugen af kemikalier til desinfektion og sanitet.

Dette sætter fokus på at miljø og bæredygtighed ikke i særligt omfang har været konkretiseret i forhold til økologisk produktion, og indeholder anvisninger på hvordan virksomheder kunne arbejde målrettet med indsatser der optimerer de miljømæssige tiltag, og samtidig skærpe deres identitet. Igen er der indeholdt i disse anvisninger områder af forskellig radikalitet i forhold til virksomheders produktion – f.eks. arbejdet med at reducere *food-miles* – som ikke har fået mindre opmærksomhed med det store fokus på klima, der er kommet de senere år. En målrettet indsats på at reducere *food-miles* kan være et opgør med den globaliserede måde at tænke handel på, og et brud med de lange fødevarekæders hverdag, som eksisterer i dag, også i økologiske virksomheder. Dermed kan der være tale om ret nytænkende tilgange som kræver mod og forandringsparathed fra virksomheders side – udover at det også kan give juridiske udfordringer i forhold til f.eks. handelsaftaler m.m.

Forarbejdningsstandarder

I 2004 blev et EU forskningsprojekt med forkortelsen QLIF⁴⁹ opstartet, med henblik på at få diskuteret forskellige aspekter og udfordringer ved forarbejdning af økologiske råvarer. Et af delprojekterne under dette projekt diskuterede også perspektiverne for at udarbejde

⁴⁹ QualityLowInputFood

standarder for forarbejdningsvirksomhederne. I den afsluttende rapport fra projektet, er en af konklusionerne, at der primært skal indføres mere vejledning til virksomhederne i hvordan de skal implementere og arbejde med EU lovgivningen. Her er der altså en adressering af at konkretisere forholdene for forarbejdningsvirksomheder i forhold til økologiforordningen i EU. Dette kunne også tyde på at arbejdet med standarder har vist, at der ikke i virksomhederne er den store opmærksomhed på, hvad lovgivningen giver af muligheder.

I projektet formuleres 4 hovedområder som forskerne bag projektet adresserer som vigtige diskussioner i forhold til den nye EU forordning, når det gælder forarbejdning (Beck et al, 2006: 28).

- 1) Chances of developing a concept of 'quality of origin' and criteria and procedures for the evaluation of additives for organic food processing
- 2) Environmental orientation of organic food processing companies
- 3) Processing methods and their labelling
- 4) Improvement of separation practices by parallel processing of conventional and organic products

Første del af den første anbefaling handler om at lave en speciel afart for økologer i forhold til at producere varer med en særlig egensspecifik tilknytning og at opnå en mærkning for dette som svarer til de allerede eksisterende mærkninger (PDO, PGI & TSG)⁵⁰, for derved at kunne sammenkoble den økologiske identitet med en geografisk kvalitetsmæssig tilknytning. Anden del af første anbefaling om at arbejde med tilsætningsstofferne 'historie' gives fordi det aspekt allerede er vigtigt i forhold til de økologiske produkter, og at det dermed er logisk at følge op på de tilsætningsstoffer der anvendes. Det efterlyses, at der defineres nogle bedre kriterier for tilsætningsstoffer. Dermed er det ikke forskernes ærinde at afskaffe tilsætningsstoffer for økologiske virksomheder, men dog alligevel at gøre det mere tydeligt og eksplicit hvad der er tale om. Denne anbefaling er relateret til værdierne ved at tage afsæt i, at der kan være problematikker knyttet til det at anvende tilsætningsstoffer. Med hensyn til (2) om miljømæssig orientering, argumenteres der med, at mange forbrugere forventer, at der er en miljømæssig profil i de økologiske produkter, men at dette ikke er tilfældet i forarbejdningen, når man ser på den nuværende EU-lovgivning. Med hensyn til (3) om forarbejdningsmetoder, begrundes dette med at gennemsigtighed er et nøglebegreb i den økologiske fødevarerproduktion. Derfor vil en mærkning angående forarbejdningsmetoder kunne være et interessant skridt. (4) om optimering af separationsprocesser mellem konventionelle og økologiske produkter, begrundes med at forskerne ser det som et meget vigtigt emne i fremtidens produktion for eksempel i forhold til GMO organismer, og garantier for at de økologiske produkter ikke er i kontakt med disse.

⁵⁰ Protected Designation of Origin, Protected Geographical Indication & Traditional Speciality Guaranteed. <http://ec.europa.eu/agriculture/quality/> og <https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=31856> Lokaliseret April 2010

I projektet diskuteres det også, om det ville være en ide at stille krav om, at alle økologiske forarbejdningsvirksomheder skal EMAS-certificeres⁵¹ med ikrafttrædelsen af den nye EU lovgivning 2009.

Projektet taler primært om at tage afsæt i de lovgivningsmæssige aspekter, og derigennem regulere adfærd hos virksomhederne, hvilket afspejles i anbefalingerne. Deres udgangspunkt er at virksomhederne mangler rådgivning på området. Til gengæld er der ikke så meget tanke for at inddrage virksomhederne selv i dette arbejde med at udvikle eventuel fælles lovgivning eller standarder for produktionen. En ekstra bemærkning om det handlingsanvisende i lovgivning som er relateret til de tidligere teoretiske refleksioner, kan være interessant i denne sammenhæng. På trods af lovgivning og regler, vil den enkelte virksomheds oversættelse af disse være essentiel. Her er der tale om at motivationsfaktoren måske ikke på dette område er så høj. Her vil jeg hævde, at det at flytte fokus hen på emnet, ville kunne have fordel af en kombination af inddragelse og lovgivning, og være en mere handlingsanvisende vej end en ren fokusering på lovgivning.

6.3 Myndighedskontrol og regulering

Udover de mere principielle formuleringer om økologisk produktion, er der også en række standarder og lovgivningsmæssige forhold, som økologi hen over årene er blevet underlagt.

Codex Alimentarius

Codex Alimentarius (CA) er et selvstændigt organ under FAO/WHO oprettet i 1963 med det formål at lave internationale standarder for fødevarer. CA er altså et sæt standarder for diverse fødevarer, men er ikke bindende for de enkelte lande. Dog er der mange der anvender CA-standarder som deres nationale lovgivning. Der findes også under CA et sæt guidelines for økologiske fødevarer (Anonym, 1999), og disse danner udgangspunktet for EU-lovgivningen på økologiområdet

Det er bemærkelsesværdigt, at disse retningslinjer for forarbejdning af økologiske fødevarer eksplicit nævner skånsom forarbejdning som et bærende princip, på trods af at dette ikke er en del af f.eks. EU-lovgivning på området, i hvert fald ikke i specificeret form.

Økologilovgivning

Økologien er underlagt lovgivning i Danmark ved Lov om Økologi⁵² og i EU under forordning 834/2007⁵³. Den første danske økologilov kom i 1987, og den første EU lovgivning kom i 1991. Siden er der løbende kommet flere om flere områder ind under denne. Både den danske lov og EU forordningen er i 2008-2009 blevet revideret.

I de nye økologi forordning er der formuleret følgende om forarbejdning af økologiske fødevarer (artikel 6, litra d):

⁵¹ EMAS: The Eco-Management and Audit Scheme. En frivillig certificeringsordning, der fokuserer på virksomheders langsigtede tiltag på miljøområdet

⁵² <https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=123424> Lokaliseret april 2010

⁵³ [Rådets forordning \(EF\) Nr. 834/2007 af 28. juni 2007 \(pdf\)](#) Lokaliseret april 2010

”Fødevarer skal forarbejdes med forsigtighed, helst ved anvendelse af biologiske, mekaniske og fysiske metoder”

Hermed er der altså indføjet noget i retning af skånsom forarbejdning, men som det fremgår af citatet, er der vide rammer for fortolkningen af hvad det indebærer i praksis. Den danske lov om økologi omtaler et ’forsigtighedsprincip’, som noget der i administrationen af loven skal lægges vægt på, uden at det dog specificeres yderligere (Kapitel 1, § 3).

Udover lovteksten er der en liste med knap 40 tilladte tilsætningsstoffer⁵⁴

Kontrollen af økologiske virksomheder varetages i Danmark primært af fødevarestyrelsen, der har kontrolenheder regionalt landet. Kontrollen er delt i to hoveddele – en for den hygiejniske standard og for egenkontrollen i virksomhederne, og en for kontrol af, at råvarerne er økologiske. Kontrollen af de to dele slås sammen, undtaget ét årligt besøg, hvor økologidelen undersøges mere grundigt⁵⁵

6.4 Opsamling

Kapitlet har beskæftiget sig med økologiens historiske og aktuelle værdimæssige og reguleringsmæssige forhold. Formålet har været at give et indblik i, at der fra starten har været tale om en produktion der, specielt for bøndernes vedkommende, har diskuteret og taget stilling til deres arbejde og produkter. Det er en historie der indikerer, at der ret tidligt er sket en formalisering af værdierne ind i lovgivning og regulering, samtidig med at der til stadighed formuleres eksplicitte værdimæssige anvisninger til den økologiske produktion, både i og udenfor lovgivningen.

Dog er der ikke, for de forarbejdede fødevarer, tale om en særlig detaljeret grad af lovgivning og regulering af produktionen, når det drejer sig om metoder for forarbejdning for eksempel.

I forhold til de eksplicitte værdimæssige formuleringer, som kan findes i interesseforeninger for økologisk produktion, finder jeg at det primært rettet mod landbruget. En konsekvens er måske, at det ikke opfattes som værende henvendt til f.eks. virksomheder, på trods af, at det understreges, at det også er værdier, der gælder for andre dele af den økologiske produktion

Forskningsprojektet QLIF adskiller sig ved specifikt at tage fat i forarbejdningen, men deres konklusioner er primært fokuseret på, at der mangler konkrete retningslinjer for forarbejdningen i forhold til EU lovgivningen på området, altså at der mangler mere stillingtagen. Med den nye EU lovgivning er der stadig ikke tale om specielt konkrete anvisninger

⁵⁴ <http://www.foedevarestyrelsen.dk/forside.htm> Adgang april 2010. Se også <http://www.e-numre.dk/tilsaetningsstoffer-og-oekologi.html> for listen over de tilladte stoffer. Lokaliseret august 2010

⁵⁵ <http://www.foedevarestyrelsen.dk/sdata/Oekologikontrollerede.pdf> .Lokaliseret april 2010

Selvom der derved ikke umiddelbart er et oplagt forum eller netværk for diskussion af værdier i virksomhederne i forhold til økologi, så er der indeholdt i den ovenstående gennemgang en hel masse forventninger til hvad en økologisk vare skal kunne tilbyde, og også en del bud på områder der kunne styrkes i forhold til forarbejdningen af økologiske produkter.

Dermed bliver bevidstgørelsen af at 1) der er meget lidt i de nuværende værdiformuleringer der direkte henvender sig til virksomheder, og dermed meget lidt der taler for at det er et område, der har noget med dem at gøre og 2) implicit i værdiformuleringerne og i visse af de mere officielle guidelines, ligger også en række *forventninger* som mangler en aftager, idet der ikke umiddelbart er virksomheder, der griber disse opfordringer.

Denne sidste påstand om at der rent faktisk ikke er en særlig anknytning mellem de netværk der formulerer og udformer *forventningerne* til forarbejdningen, og så de virksomheder der gerne skulle modtage budskabet og integrere det i deres egen forståelser, hvilket må forventes at være formålet med at formulere disse forventninger, vil jeg underbygge nærmere i de kommende kapitler om empirien i denne afhandling.

Herunder præsenteres virksomhederne først i kapitel 7. Dernæst i kapitel 8 lægges vægt på analyserne, og tre hovedtematiseringer gennemgås og diskuteres.

7. Empiri I. Præsentation af virksomheder

I dette kapitel giver jeg en fremstilling af de virksomheder, der danner grundlaget for belysning af min problemstilling. Som beskrevet i metodeafsnittet, har jeg foretaget interviews med en person i hver virksomhed. Det har været enten virksomheds ejeren, eller en af dem, der har mest med økologi i virksomheden at gøre. Som en gennemgang af mine interviewguides viste, har jeg blandt andet spurgt ind til fakta, økologi og netværk. I dette kapitel vil jeg primært præsentere virksomhederne. Jeg har ud fra det materiale som interviewene gav, samt det baggrundsmateriale jeg har kunnet finde om virksomhederne på hjemmesider og i pressen, fremstillet virksomhederne på denne måde. Netop brugen af virksomhedernes egne hjemmesider giver en fortælling om deres selvforståelse og selvfortælling (Johnston et al, 2009:516).

Jeg har som tidligere nævnt valgt at beskrive virksomhederne ud fra den ramme som umiddelbart fremtræder – virksomheden som produktion, administration og arbejdsplads. Dermed er det den traditionelle forståelse af virksomheden, der danner rammen for denne indledende præsentation. En ramme der i øvrigt går videre ind i analysen, også selvom jeg der også sprænger rammen en smule ved at tale om f.eks. netværksrelationer. Som diskuteret i teoriets afsnit er dette valg i modstrid med dele af det teoretiske grundlag – aktør-netværks teorien - som er valgt i denne afhandling. Virksomhedsbeskrivelserne læner sig dermed mere op ad en institutionel rammeforståelse som udgangspunkt for analyserne. Til gengæld har ANT teorien bidraget med nyttige vinkler på aktant dimensionen, og på et åbende perspektiv inde i selve virksomheden. Her i kapitel 7 præsenteres virksomhederne med forskellige ens overskrifter herunder virksomheden som organisation – igen det mere rammesættende perspektiv. Salg og markedsføring, kommunikation og produktion gennemgås som karakteristika for hver virksomhed.

Denne korte beskrivelse som optakt til analysen er i sig selv en klar indikation på, at jeg ikke har anvendt en ANT analyse som udgangspunkt for mit arbejde. Jeg mener, at ANT analysen ikke ville, eller vanskeligt ville, kunne favne fem virksomhedsbeskrivelser, idet hver virksomhed i sig selv indeholder principielt ubegrænsede relationer og netværk.

Som et led i at sikre de medvirkende virksomheders identitet, har jeg anonymiseret deres navne. Det er dog sandsynligt, at der vil være oplysninger der gør det let at finde frem til hvem der er tale om i en forholdsvis lille økologisk 'verden'. Se kapitel 5 for flere overvejelser om dette emne.

De tal og fakta der nævnes i fremstillingen nedenfor er primært baseret på de oplysninger jeg fik på interviewtidspunktet, men jeg har også opdateret tal og fakta om virksomhederne i relation til nye oplysninger, der hvor jeg har kunnet finde det.

7.1 Tulipan A/S

Tulipan A/S udspringer af en familieejet slagterbutik i en lille jysk by, og er en virksomhed med produktion af kødpålæg, hvilket vil sige pølser i forskellige varianter (svine og okse), leverpostej, leverpølse, andet kødpålæg, bacon og lufttørret skinke. Der produceres både økologisk og konventionelt, og i 2001 blev produktionslokaler bygget til slagterbutikken, som følge af et stigende salg. Allerede efter få år var disse også for små til produktionen. I 2005 er produktionen af den økologiske del, som er den største, blevet adskilt i forbindelse med udvidelse af produktionen med en ny fabrik. Den økologiske produktion er således blevet flyttet til de nye faciliteter. Den er indrettet i et tidligere kyllingeslagteri på egnen, og der har været investeret ca. 25 millioner i ombygning og installering af professionelt udstyr til røgning og tørring af pølser/bacon og wienerpølser. Der er samlet ca. 35 ansatte, hvoraf ca. 10 er ansat i den konventionelle del, hvor der primært produceres til slagterbutikken, og ca. 25 på den nye fabrik, hvor der udelukkende produceres økologisk pålæg.

Virksomheden er en del af Øko-invest A/S, der er en række pensionskassers⁵⁶ selskab for investeringer i økologisk fødevarerproduktion. Der er på nuværende tidspunkt 3 porteføljevirkksomheder under Øko-Invest A/S
Tulipan A/S havde en omsætning i marts 2006 på ca. 50 millioner, og er i fortsat vækst.

Interviewpersonen (IP) på Tulipan er en af partnerne i virksomheden. Han står for alt salg og marketing, og er en tydelig profil i virksomheden. Han inviteres ofte ud som taler til diverse arrangementer, som repræsentant for en succesfuld økologisk virksomhed. Også i pressen findes der en del omtaler af og interviews med ham. Virksomheden tegnes af IP, samt den anden partner slagteren A.

Virksomhedsbeskrivelse

Tulipan A/S er en virksomhed i rivende udvikling. Virksomheden blev grundlagt som en slagterbutik i 1920 af slagtermesterens bedstefar, der etablerede forretningen i en lille jysk landsby. I 1956 flyttede slagterbutikken til sin nuværende placering i en anden lille jysk landsby, med den nuværende slagtermesters forældre som indehavere. I 1986 overtog sønnen A ledelsen af butikken, selvom ejerskabet stadig på det tidspunkt var delt mellem forældrene og sønnen. A's forældre er stadig aktive i slagterbutikken. Allerede fra A overtog den daglige ledelse, blev der fokuseret på at producere økologiske produkter. A mente, at han kunne tilføre det økologiske pålægsmarked noget kvalitet, som ikke var der på det tidspunkt.

I 1999 kom IP til virksomheden, og IP og A blev partnere, stadig sammen med A's forældre.

IP er salgschef i virksomheden. Da han kom til virksomheden, var afsætningen af de økologiske produkter lille. IP fortæller, at det første han næsten gjorde var at tage ud til

⁵⁶ Aktionærerne i øko-invest var pr. decemeber 2005; 1) Pensionskassen for kontorfunktionærer, 2) Pensionskassen for Lægesekretærer 3) Pensionskassen for socialrådgivere og socialpædagoger, 4) Magistrenes Pensionskasse, 5) Kommunernes pensionsforsikring A/S og Invest Miljø.

Fakta med en økologisk pølse, og overbeviste dem om, at den måtte de have i sortimentet. Dette skete før den overhovedet var i produktion. Siden har COOP også taget produkterne ind i sortimentet, og i dag er de repræsenteret i alle kæder i Danmark, samt flere enkeltbutikker (f.eks. Magasin og helsekostforretninger).

Øko-invest henvendte sig til virksomheden i 1999, men Tulipan var umiddelbart ikke interesseret, ifølge IP. Dog endte Tulipan med at tage imod tilbuddet om at indgå i porteføljen, og er i dag én af tre virksomheder under Øko-Invest.

Tulipan som organisation

Tulipans identitet er båret af få personer, der tegner virksomheden. For Tulipans vedkommende er det de to partnere IP og A, der bærer virksomhedens identitet. IP's helt personlige stil er med til at skabe et image omkring virksomheden. Jeg får også det indtryk, at IP er meget med i den daglige drift, og "fylder" meget på især den nye fabrik. Det er ham, der påtager sig det overordnede ansvar, og uddelegerer ansvar og opgaver til de andre ansatte. IP's kontor ligger, så han kan se alle der går til og fra arbejde, og det styrker mig i det indtryk, at han er lederen både helt bogstaveligt, men også i overført betydning, at han er en del af virksomhedens sammenhængskraft. Jeg får det indtryk at A er mest i forretningen og i produktionen i nærheden af slagterbutikken i den lille jyske by. Han spiller også en nøglerolle i udviklingen af de nye økologiske produkter, med sit flair for gode produkter og holdbare ideer. På fabrikken med de økologiske produkter i den lidt større jyske by, er der ansat en pøsemager, som tidligere har været ansat i COOP, og er 'headhunted' derfra. Han tager sig af den daglige økologiske produktion.

IP lægger meget vægt på den lokale forankring i virksomhedens identitet. Det har en stor betydning for et lille lokalområde, at der er arbejdspladser og aktivitet på erhvervsfronten.

Salg og markedsføring

Tulipans strategi i forhold til afsætning kan karakteriseres som vægtning af den personlige kontakt, hvilket er en central del af Tulipans identitet. IP har for eksempel bevaret sin praksis med at tage ud til de enkelte butikker flere gange om ugen, for at holde den personlige kontakt ved lige. Det er også ham der personligt tager til København, og leverer til de mange små helsekostbutikker, som får små mængder hver uge. Hvis der er klager over et produkt, tager IP selv ud til den der har klaget med en kasse med varer, for at tage en snak om problemerne.

Et andet væsentligt træk ved Tulipan er, at de har en bred vifte af afsætningskanaler og har valgt at lave forskellige etiketter, og til dels forskellige produkter til de forskellige kæder. De er repræsenteret i både Netto, Fakta, COOP's butikker, Irma og ISO, samt som nævnt i en række selvstændige butikker (f.eks. Magasins Mad og Vin) og helsekostbutikker. Desuden har de en ret aktiv eksportstrategi, og er etableret på det svenske, det tyske (via Bioland) og en lille smule på det franske marked. På tidspunktet for interviewet satsede de ret intensivt på det engelske marked, idet de ønskede at komme

ind i de engelske kæder. Siden tidspunktet for interviewet, er de tilsyneladende kommet ind på det engelske, spanske og det hollandske marked.

Kommunikation

Tulipan er ofte genstand for mediemæssig opmærksomhed i forbindelse med kåring af deres produkter eller som vindere af blindsmagningstests i dagblade m.m. Desuden er de flere gange portrætteret i diverse aviser. De har selv en hjemmeside, og deltager jævnligt i messer og salgsfremstød for økologien.

Deres primære fokus i kommunikation med omverdenen er fokuseret på, at de laver kvalitetsprodukter af en eksklusiv karakter, og på den føromtalt personlige kommunikation.

Produktionen

Produktionen af de økologiske produkter foregår i nye og rumlige moderne faciliteter, med blandt andet tørre/røgerum, der skal styre temperatur og fugtighed under tørre- eller røgeprocessen.

To primære flaskehalse har vist sig allerede. Tørringen af pølserne giver kapacitetsproblemer, og bagning af leverpostejer i vand. Leverpostejerne er det produkt der sælges mest af, og selve bagningen i vand er en forholdsvis langsom proces. De har valgt at bibeholde den, idet de opfatter den som kvalitetsmæssigt bedre end en ikke-vandbagt.

Det er slagteren A, der har den helt store fornemmelse for kød ifølge IP, og det er ofte ham der introducerer ideer til nye produkter. IP viser mig en (konventionel) bacon, der er saltet og røget. De skal introduceres i discountbutikker, og sælges forholdsvis billigt. Med dette produkt eksemplificerer han A's fornemmelse for en succes. Desuden har IP et meget stort og bredt netværk over hele Europa, der er med til at påvirke Tulipan's produktsortiment. De har eksempelvis en lufttørret skinke, som laves af skinker fra økologiske danske søer, som sendes til en Belgisk skinkeproducent til tørring i 9 måneder, for derefter at skæres i tynde skiver og sælges i Danmark.

Desuden får de mange henvendelser fra interesserede foreninger og privatpersoner, der ønsker forskellige ting afprøvet. På tidspunktet for mit besøg er de i gang med at forsøge at lave pølser af gedekød. Det er endnu i forsøgsstadiet, og de arbejder stadig med problemer med konsistensen. Det er gedevlerentusiaster, som har fået dem med på at forsøge. Gedepølserne er siden mit interview kommet på hylderne.

Økologiforståelse

Økologiforståelsen i Tulipan er karakteriseret ved at både IP og A har været med i produktionen af økologiske produkter i mange år, med berøringsflader til netværk omkring økologi. Deres fokus har hele tiden været at producere kvalitetsprodukter, og dermed har de ikke i alle tilfælde berøringsflader med de gængse diskussioner indenfor økologinetværk. Økologibevægelsen kan derimod stå i vejen for at lave produkterne af en ordentlig kvalitet, er den holdning der træder frem.

En ting som både slagteren A og IP tager stærkt afstand fra, er den nyligt vedtagne EU-regel om, at der må anvendes nitrit i økologiske pølser. Det mener de er med til at undergrave økologiens troværdighed. De har på Tulipan ikke tænkt sig at anvende nitrit på trods af tilladelsen⁵⁷. Slagterbutikken har dog en del konventionelle varer indeholdende nitrit.

7.2 Liljen Mølle

Liljen Mølle er en lille virksomhed med korn - og mel produkter. Deres produkter spænder fra forskellige typer mel formalet af hvede, rug og spelt, og polerede kerner af spelt, byg, rug, samt valsede byggryn. Liljen Mølle er en ung og lille virksomhed, grundlagt på basis af en økologisk kornproduktion gennem mange år. Virksomhedens navn er navnet på slægtsgården, og denne har været på familiens hænder de sidste 100 år. IP, der i dag er ejer af virksomheden Liljen Mølle sammen med sin kone C, overtog gården i 1983 som konventionelt landbrug, og lagde i 1991 om til økologi, efter en stigende erkendelse af at især sprøjten var skadelig for ham selv og for miljøet. På tidspunktet for interviewet var der 3 fuldtidsansatte, og et svingende antal deltidsansatte. I 2008 er familiens datter blevet ansat i virksomheden.

IP på Liljen er en central figur i virksomheden som medstifter, og i kraft af den lille størrelse af virksomheden, har han en nøgleposition i forhold til virksomhedens profil.

Virksomhedsbeskrivelse

Liljen Mølle ligger på en halvø i Jylland i forbindelse med en gård, og er et lille nystartet mølteri, der indtil nu primært har forarbejdet hjemmedyrket korn til mel. Melet afsættes til Irma, til restauranter og bagere (bl.a. Emmerys).

IP fandt i starten af 00'erne ud af, at der var brug for forandring i forhold til det liv han og hans kone levede med to udearbejdende fuldtidsjobs, og et økologisk fritidslandbrug med planteavl ved siden af. Det var ligesom at al tid gik væk fra gården, og omgivelserne forfaldt om ørerne på dem, samtidig med at de postede penge i gården i ét væk.

Kornpriserne faldt i samme periode, som følge af økologiens stagnation, og dermed var indtægten fra gården faldende. Samtidig gik IP's kone C på efterløn fra sit journalist job, og dermed var der nye muligheder for at skifte kurs. De så en løsning, der forenede alle interesser i at prøve at få en større del af værdikæden hjem på gården.

En udsendelse i radioen fik dem sporet ind på en ide om et mølteri. Her blev der talt om stenkværne og kvalitets-mel, og om manglen på dette i Danmark.

IP og C begyndte at undersøge mulighederne – tog til Tyskland for at se på kværne m.m..

⁵⁷ Ligesom i øvrigt alle andre pålægsproducenter i DK jf. pressemeddelelse fra Økologisk Landsforening, 23.marts 2006. http://www.okologi.dk/PDFs/Nitrit_2006.doc

I 2003, efter en del research gik IP og C til Irma med ideen. Da de havde fået Irmas ja, gik de for alvor gang med at afsøge muligheder og planlægge produktionen.

Liljen som organisation

Idet der kun er et par ansatte udover virksomhedens ejere IP og C, er organisationen relativt ukompliceret. Dog fortæller IP, at de allerede har lært vigtigheden af arbejdsdeling, idet de i starten begge tog sig af alt, og dermed havde svært ved at afgrænse, hvad der var ansvarsområdet for dem hver især.

En anden ting som IP er opmærksom på, og som han kender til fra andre økologiske producenter, er diskussionen af hvordan man 'spred' den økologiske identitet til alle medarbejdere. Han opfatter det ikke som et stort problem, og mener at alle medarbejdere er meget loyale overfor virksomheden, hvilket også vigtigt med den profil de sælger deres produkter på, som værende "autentiske", og hvor alle på stedet kender produkterne fra korn til mel.

Salg og markedsføring

Liljen satser på at være et stærkt og kvalitetsorienteret mærke, og har en vægt på en eksklusiv kvalitet, hvilket betyder at mærket er i den dyrere ende. Størstedelen af salget foregår i Irma. IP er glad for samarbejdet med Irma og har en fornemmelse af, at det er et ligeværdigt forhold de to parter har. Selvom Liljen er meget afhængig af Irma, og dermed udsatte i forhold til en opsigelse af aftalen, så mener IP, at de har noget som Irma kan bruge til deres profil, hvorved gensidigheden opstår. Dog er IP interesseret i på sigt at brede sine afsætningskanaler ud, for at sikre sig mere. De har indtil videre ikke haft tid og overskud til at sætte ind med en sådan strategi for nye kunder, og her mener IP, at de deler skæbne med mange andre nystartede virksomheder.

I Irma har virksomheden haft en meget god personlig kontakt gennem opstarten, og har følt sig godt båret ind i detailhandlen. Der er blandt andet taget hensyn til, at de ikke fra starten kunne leve op til de mange krav om standarder og stregkoder, som der normalt forlanges i aftaler med detailhandlen. Dette forhold var allerede på interviewtidspunktet under forandring. Ved en opfølgende telefonsamtale understreger IP, at der stilles stadig flere krav til virksomheden i takt med, at den får en vis størrelse, hvorved forholdet også professionaliseres til en vis grad, selvom IP understreger, at de stadig har et godt forhold til Irma i dag.

Udover Irma aftager helsekostbutikker, kroer, restauranter og Emmerys deres mel.

Fra hjemmesiden får man det indtryk, at de forsøger at deltage i mange arrangementer og messer, ligesom de allerede har vundet flere priser for deres mel.

I efteråret 2007 har IP og C fået bygget et staldkøkken til kurser i brødbagning og madlavning. Ved gennemgang af madkurserne, får man indtrykket af en vægtning på finere gastronomi. Brødkurserne er baseret på inspiration fra en fransk/engelsk kok, og hans teknikker. Ifølge datteren (Christensen, 2008) er et af formålene med bagekurserne, at introducere kursusdeltagerne for økologi i praksis.

Produktionen

Selve mølleriet er indrettet i et af udhusene på gården, og der er én stenkværn samt en række andre maskiner som centrale aktanter. IP er selv lidt af en opfinder, og har udviklet

et system til afkøling af melet når det er malet, idet det varme mel med kim degenererer hurtigt, hvorved holdbarheden forkortes. Ved en hurtig afkøling kan melet holde sig længere friskt. Desuden er der en maskine, der laver perlespelt ved at ryste/børste skaldelene væk. Det er altså en proces, der nedsætter kogetiden på kernerne, uden at de bliver forkogt, som det ses hos konkurrerende virksomheder. Produktionen er primært tilrettelagt for at kunne aftage eget korn, dog er kapaciteten til en dobbelt så stor produktion, som der kan laves på eget dyrket korn.

De startede med en stenkværn produceret af den lokale smed, på basis af de ideer de havde set i Tyskland. Den kostede ca. 1/3 af prisen af de modeller de havde set i Tyskland⁵⁸, men viste sig også at give alt for mange problemer. Stenene kunne ikke indstilles fint nok i forhold til hinanden, og mel-kvaliteten kunne dermed ikke justeres nok. Efter flere problemer og forsøg på reparationer, købte de den nyeste model på markedet.

IP udtrykker sit største dilemma som det, at han nu, med det stigende salg, har besluttet at tage korn ind fra andre avlere. Hermed bryder han den gennemgribende helhed, der ligger i selv at vide præcis, hvad der er foregået fra kornet kom i jorden, til det bliver malet til mel. Han lægger meget vægt på, at det for ham er altafgørende, at have tillid til de leverandører han skal benytte sig af. For eksempel er det vigtigt, at de kommer fra lokalområdet, så han kan besøge dem og tjekke deres metoder til for eksempel opbevaring. Valget af leverandører er faldet på økologiske og biodynamiske avlere fra Sønderjylland, der har sluttet sig sammen i et andelsselskab med handel af korn, som deres første formål. Andelsselskabet sætter, ifølge IP, kvalitet af kornet i højsædet.

Kommunikation

Liljen virker som om de har et ret bredt netværk, også uden for både landbrugs- og virksomhedskredse, og at de er i stand til at bruge dette aktivt i deres egen strategiske kommunikation. De har fået hjælp fra et ungt hold af designere og grafikere til at designe deres emballage, og til at designe hjemmeside, og her ses det, at de også satser på at ramme et yngre publikum, og at gøre mærket genkendeligt og stærkt. IP har selv en fortid indenfor marketing og organisationsledelse, og er dermed i stand til at trække på en viden og et netværk inden for dette område. C er journalist, og har dermed en styrke i forhold til at være kommunikator i forskellige sammenhænge. Datteren er uddannet agronom. Alle disse dimensioner giver Liljen andre dimensioner i organisationen, end den rent landbrugsfaglige.

Økologiforståelse

Som økologisk planteavler i en årrække, er IP's økologiforståelse primært forankret i landbruget. Han taler om springet fra at være konventionel landmand til at blive økolog, og om den tilfredsstillelse det er ikke at bruge sprøjtjen mere. Om brugen af sædskifter og om brugen af de rette sorter for at undgå problemer markeren, sorter der ikke yder så meget

⁵⁸ Som i øvrigt er danskproducerede

som de mest anvendte, men som leverer en fin bagekvalitet, i modsætning til hvad der hævdes om vores klimatiske forhold og bagekvalitet⁵⁹.

Med hensyn til møllet, taler han om den store tilfredsstillelse det er at levere en vare helt ud på forbrugernes køkkenbord, at have ansvaret fra jord til bord som en ganske særlig følelse, af både et tungt ansvar, men mest af alt en stor tilfredsstillelse.

Hele ideen med at dyrke kornet selv, og herefter forarbejde det, ligger i forlængelse af en tankegang om "kort rejst mad", der er et udtryk IP har mødt i Norge, og som for ham giver god mening. Mad der produceres lokalt, og dermed sparer en lang transport er meningsfuld, mener han. Han kritiserer, at økologien i dag repræsenterer frugter importeret fra den anden side af kloden året rundt – selv frugter vi har i en sæson i Danmark, som æbler og pærer.

IP's økologiforståelse er ligeledes udviklet hen over årene, fra han lagde om til økologi, til at han senere helt forlod gylle som gødningstype, og til at lave mel i eget møllet, og i øvrigt at blive stadig mere aktiv i økologernes interesseforening.

7.3 Rose A/S

Rose er i dag ikke en selvstændig virksomhed, men et varemærke under virksomheden A-Food. Rose blev opkøbt i oktober 2005 af A-food, som er et datterselskab under modervirksomheden ABG. Rose lanceres, og markedsføres primært som om det er en egen virksomhed, og har egen hjemmeside. Udover A-Food – hvis omsætning udgør størstedelen af ABG's samlede omsætning, består ABG af en virksomhed, der primært pakker tørret frugt og nødder (ca.40 % økologisk), en etiket- og label virksomhed, samt to virksomheder i Polen og en i UK. Der er ca. 350 ansatte i datterselskabet A-Food, og de har ifølge egne oplysninger en omsætning i 2008 på 600 millioner kr. Hovedkontoret er i en større jysk by, og produktionen ligger i to jyske, og en fynsk by. A-Food producerer, udover primært to større marmelademærker, en del private labels til detailkæder, samt et mærke med grød, kirsebær og marmelade, sidstnævnte kun til spotmarkeder i Netto, Alta og Rema. 60 % af A-Food A/S produkter eksporteres, med England som det største eksportmarked. ABG består af 11 virksomheder med tilsammen 700 ansatte, og en omsætning på mere end 900 millioner kr. i 2005.

I denne præsentation har jeg, på trods af at der ikke længere er tale om en selvstændig virksomhed, valgt at præsentere Rose som mærket/navnet på virksomheden. Dette skyldes dels, at interviewene strækker sig hen over opkøbet, og dels at den nye virksomhed stadig satser på at præsentere Rose som en selvstændig enhed med et eget særpræg. Rose A/S har desuden været med som økologisk virksomhed længe, og har en position på økologimarkedet, som er interessant. Rose er dermed sammenlignelig med de (primært) amerikanske virksomheder omtalt i kapitel 2, der er startet som mindre virksomheder, som er opkøbt af multinationale virksomheder men hvor de multinationale

⁵⁹ Det har fra det konventionelle landbrugs side været hævdet, at nedsat kvælstofgødning (i forbindelse med vandmiljøplaner) og klima (manglende sol) umuliggør en kvalitet af kornet, så det kan bruges til bagning

har forsøgt at bevare det image, der er knyttet til den lille virksomhed (Johnston et al, 2009)

Rose har følgende produkter: Marmelade, grød, dressings, honning og middelhavsprodukter. Indenfor økologiske produkter er der marmelade (5 varianter), olivenolie og pasta og som noget nyt dressings og ketchup. Økologi udgør ca. 5 % af det samlede salg. Af de 4 marmelade varianter der produceres i Rose, har den økologiske ca. 20 % andel.

I 2007/2008 er der introduceret en række nye økologiske produkter: dressings, frugtgrød, pesto, balsamico-eddike, tomatketchup og pastasauce. Desuden har virksomheden også en del salg til catering, blandt andet også af økologisk marmelade.

IP på Rose er ansvarlig for alt marketing, der vedrører Rose på det danske marked. Han er ikke tæt på den konkrete produktion i den nye virksomhed. Dermed er han ikke inde i de konkrete processer omkring tilblivelsen af produkterne, men idet der ikke er en økologiansvarlig i virksomheden, er han den der kommer tættest på denne undersøgelses problemstilling, ved at være ansvarlig for salget af også de økologiske produkter. Det empiriske arbejde er baseret på to interviews med markedschefen – ét interview (telefon) fra før overtagelsen var trådt i kraft, men hvor han var klar over det ville ske, og ét interview og besøg på hovedkontoret i den nye virksomhed et år senere, hvor den nye virksomhed havde haft tid til at sætte sit præg på "kulturen" i Rose.

Virksomhedsbeskrivelse

Efter opkøbet af Rose har der været nogle omstruktureringer af produktionen sådan, at der i dag primært laves grød og kirsebærmarmelade under ét kendt navn (dog også marmelade til spot salg i diverse detailkæder), og derudover produceres marmelade under Rose varemærket.

Varemærket Rose beskrives i forbindelse med overtagelsen i medier som "særdeles stærkt"⁶⁰, og strategien fra A-Food Foods har været at holde en lav profil med hensyn til opkøbet, og fortsætte med at lade Rose fremstå som et eget mærke, hvilket nok skyldes overvejelser om netop det image som Rose havde. Det ses blandt andet ved den megen sparsomme omtale af Rose på A-Foods hjemmeside, og den selvstændige hjemmeside for Rose. Det understøttes også af interview med IP, der i perioden for overtagelsen mente, at der ikke skulle ændres meget med produktionen, og at det brand som Rose har opbygget gennem en længere årrække skulle forsøges bevaret. Et opfølgende interview i december 2006 bekræfter denne udvikling, og IP sammenligner det med den meget nærværende og stærke konkurrent "Den Gamle Fabrik", der også er et varemærke under aktieselskabet Beauvais (siden 1993), men som markedsføres som en selvstændig produktion.

I praksis har overtagelsen af Rose medført en udfasning af de eksisterende lokaliteter for administration og produktion. I dag er administration, salg, marketing og økonomi samlet for hele A-Food i en større by i Jylland, mens produktionen primært foregår i to andre mindre jyske byer. Produktionen på Fyn fra før overtagelsen, er nu erstattet af pakning af

⁶⁰ www.meals.dk

middelhavsprodukter, og en mindre produktion af dressings og saucer, og produktionen i en anden fynsk by er helt udfaset.

Ud af den samlede produktion for Rose, er der en mindre økologisk produktion af marmelade, og desuden import af økologisk pasta og olivenolie fra Italien. Før overtagelsen udgjorde den økologiske produktion i Rose omkring 5 % af den samlede produktion, og er dermed en lille satsning. Efter A-Foods overtagelse er økologiandelen af produktionen mindre, idet den samlede produktion er større, men omtales stadig som 5 % og stigende, i takt med den generelle markedsfremgang for økologien.

Rose som organisation

I Rose var der, ifølge IP, en forholdsvis flad struktur, og der blev givet meget frihed under ansvar for de enkelte medarbejdere. Desuden var hele teamet i administrationen forholdsvis unge. En tidligere indikator på, at der har eksisteret en åbenhed overfor medarbejderønsker ses i, at økologi blev forsøgt af en tidligere marketingdirektør, der mente det var et sats værd – ingen husker i dag, hvordan det egentlig blev startet op.

Disse organisatoriske og ledelsesmæssige ting ændrede sig en del med flytningen. I A-Food lægges der mere vægt på at kontrollere medarbejdernes beslutninger, og alle beslutninger skal således gå gennem direktøren. Den nye virksomhed kan dermed karakteriseres som mere klassisk eller konservativ, hvormed der menes bevarende for de værdier den har defineret.

Markedsføring og salg

Rose markedsfører kun deres produkter i begrænset omfang. Dette er, ifølge IP delvist et økonomisk spørgsmål. De satser på kampagner i detailhandlen, på specielle glas, på hjemmesiden og på image. De får desuden mange henvendelser om sponsorater til f.eks. banko-spil m.m. Her har de en politik der siger, at er det sponsorater i de byer hvor fabrikkerne ligger, vil de gerne stille op, mens andre får et nej. De anvender kun produktsponsorater, ikke pengesponsorater.

Som nævnt opfattes Rose som et forholdsvis stærkt brand på trods af, at de ikke er særligt udadvendte i deres markedsføringsstrategi.

Virksomheden vil gerne opfattes som ren, sund og hjemmelavet, og her kan økologi bidrage til, at dette image opretholdes. De ser sig selv som en virksomhed, der henvender sig til et ungt publikum, og IP omtaler selv deres kunde målgruppe som de 25-39 årige. Dette skyldes blandt andet det høje frugtindhold, idet IP mener, at ældre forbrugere foretrækker den sukkersøde marmelade, hvor de yngre vægter frugtindholdet højt. Dette har Rose fået bekræftet gennem forbrugertests og tre fokusgrupper (fra tiden før overtagelsen). Her blev forbrugerne bedt om at give point på en række kvalitetskategorier, og næsten halvdelen af pointene blev givet til frugtindhold.

Desuden viste fokusgrupperne, at flere forbrugere tror, at alle Roses produkter er økologiske. Denne synergieffekt er værdifuld for virksomheden i forhold til det image de

gerne vil have blandt deres kunder, og en af grundene til at de stadig har en økologisk produktion.

Med det nuværende opsving indenfor det økologiske marked, er Rose ved at overveje flere produkter, men IP vil helst ikke give konkrete eksempler på deres fremadrettede strategi. De har, ifølge IP, forsøgt sig med en marmelade med 100 % frugt i en økologisk variant, men der var et problem med det sødemiddel, der kan anvendes. For den økologiske marmelade, er det enten æble eller druekoncentrat, og det skal bruges i store mængder, hvilket, efter IP's mening gør, at marmeladen kommer til at smage af æble eller drue, uanset hvilke bær der er i.

Fra 2007/2008 kan jeg se, at der er lanceret økologisk pesto, ketchup, pastasauce, balsamisk eddike og 3 frugtgrødsvarianter, hvorved jeg får indtrykket af en større satsning end den IP gav udtryk for under interviewet. Måske skyldes en større lancering de positive markedstendenser indenfor økologi de senere år.

Der er dog også en klar grænse for hvor meget økologi fylder i virksomheden. Som IP formulerer det ville de være nødt til at lukke hvis de udelukkende satsede på økologi. De mener ikke at de 10-15 % økologiske forbrugere der findes, ifølge markedsanalyser, vil kunne løfte deres salg.

Men den lille produktion af økologi skal fortsætte, blandt andet som følge af den vigtige synergieffekt, der bekræfter virksomhedens image.

Det er stort set hele detailhandlen, der afsætter Roses produkter. De vigtigste kunder er COOP og SuperGros, der tilsammen dækker 80 % af det samlede detailsalg i DK. Der er dog ændringer fra år til år, som fastsættes ved årlige forhandlinger med detailkæderne. Eksporten er en vigtig del af A-Foods satsning, og også den økologiske produktion er lidt ude på eksportmarkederne. Fra 2007 vil Tyskland blive forsøgt som et marked for økologiske produkter.

Produktionen

Den økologiske marmelade produktion foregår ved at en indkøber hos A-Food efter indkøbsplanlægning henvender sig enten til en agent der køber frugt for dem, der hvor prisen er bedst, eller ved direkte kontakt til en bærproducent. Bærrene hentes fra hele verden, og det er prisen der bestemmer hvorfra de kommer. IP husker, at jordbærrene til den økologiske marmelade ofte kommer fra Serbien.

Det er ikke muligt at anvende danske bær, siger IP, både af prismæssige årsager, men også fordi der ikke kan leveres økologiske danske bær i de mængder, som Rose har brug for. Dog mener IP, at det ville være interessant ud fra et imagemæssigt perspektiv, at sælge produkter lavet på danske bær, idet det nationale altid er populært. Også økologiske danske bær ville de, siger han, være interesserede i.

For den økologiske produktion er der tale om et 50/50 forhold mellem bær og sukker, mens de andre serier indeholder mellem 65-100 % frugt.

Bærrene tøs op og koges med rørsukker i et 50/50 forhold. Der tilsættes pektin som konsistensmiddel, marmeladen pasteuriseres, og hældes på kantede glas. Der kommes etikette på og de er klar til pakning, distribution og salg i diverse detail-kæder.

Kogning og pasteurisering er processer der forlænger holdbarheden, hvilket er nødvendigt, da regler for økologisk produktion ikke tillader at tilsætte konserveringsmiddel, farve eller aroma til marmeladen.

Med flytningen af marmeladeproduktionen mener IP, at der er kommet en bedre marmelade ud af det fra et forbrugersynspunkt, idet der laves marmelade i lukkede kar i stedet for, som i Rose, hvor det blev lavet i åbne kar. Især jordbærmarmelade har ikke godt af for megen ilt under fremstillingen, da det går ud over smagen.

Virksomheden har svært ved at håndtere små serier, idet størrelsen på kogekarrene bestemmer at der skal laves 15.000 enheder før det kan betale sig at sætte gang i en kogeprocess, og dermed lave en serie. Dette gør det ufleksibelt at skulle introducere en ny smag for eksempel, ligesom de smagsvarianter, der sælger lidt langsommere sjældent kan komme i produktion (og når at blive ældre på hyldeerne). Dette problem er blevet om end endnu større med de nye produktionsforhold, idet karrene i Rose krævede 12.000 glas. IP estimerer, at der meget nemt kan gå 3-4 måneder fra marmeladen er produceret, til den har været omkring først Roses eget lager, grossistens lager, detailkædens lager, detailkædens hylde, og til sidst ud til forbrugeren. Der hvor de friskeste varer som regel kommer ud er ved spot-salg, hvor de laves 3-4 uger før salget. De økologiske varianter laves ikke i spot tilbud. Dermed vil der være en del af de økologiske marmelader, især af de mindre sælgende serier som brombær og solbær, der er af ældre dato i butikkerne.

De fleste kundeklager i relation til den økologiske produktion handler om mug og fremmedlegemer (f.eks. biller) i den økologiske marmelade. Især mug er et problem for økologisk marmelade, idet der ikke er tilsat konserveringsmiddel, hvorfor der nemt kan dannes mug, hvis man ikke anvender rene redskaber hver gang man tager marmelade.

Kommunikation

Rose har en selvstændig hjemmeside med link fra A-foods hjemmeside. Det er primært produktoplysninger, der er at finde på siden samt lidt om virksomhedens historie. ABG har desuden en visions - og mission formulering på deres hjemmeside, der lægger vægt på lønsomhed og at være i en stærk markedsposition, at lave en kvalitet som forbrugeren forventer til den pris, samt at være familieejet og at sigte internationalt. Denne mission og vision præsenteres for alle medarbejdere i A-food.

Kommunikationsmæssigt i økologisammenhænge er Rose ikke så synlig, og det er ifølge IP også et bevidst valg, som følger af den forholdsvis lille andel af økologiske produkter i den samlede produktion.

Økologiforståelse

Rose producerer økologi efter de regler og retningslinjer, der findes på området. De har ikke derudover specielle krav til den økologiske produktion. De anser ikke de nuværende krav som værende problematiske, og det er begrænset hvad de møder af problemer med de manglende tilsætningsstoffer.

Økologi fylder ikke så meget i virksomheden både på afsætningstal, og mentalt. Denne sammenhæng er udtryk for et helt bevidst valg fra IP og virksomhedens side.

IP anser det for urealistisk at tale om specielle forarbejdningsmetoder for økologiske produkter og henviser til mormor i køkkenet, som billedet på den 'rigtige' marmelade fra gamle dage. Hvis det er billedet på økologi så mener IP ikke, at det har en chance i en markedsorienteret afsætningsammenhæng.

7.4 Smørblomst Mejeri a.m.b.a.

Smørblomst er et mindre rent økologisk mejeri beliggende i et udkantsområde i Jylland. Deres produktsortiment er ret bredt og spænder fra surmælksprodukter, mælk til konsum, smør og oste. Mejeriet har ca. 90 ansatte. Fra januar 2007 er der 73 andelshavere⁶¹, og en indvejning af 55 millioner kg. mælk om året. Omsætning i 2006 var på ca. 300 millioner kg. mælk. Administration og produktion befinder sig på samme lokalitet i en lille landsby i Himmerland. Administrationen ligger på 1. sal over mejeriet. Desuden findes der et mejeriudsalg på lokaliteten.

Virksomheden er i voldsom vækst, og har næsten fordoblet arbejdsstyrken på 3-4 år. På interviewtidspunktet er de i en forandringsfase, hvor der er investeret 100 millioner i en udvidelse af mejeriet, og hvor der administrativt og ledelsesmæssigt sker forandringer. Byggeriet stod færdigt i sommeren 2008.

På samme adresse befinder sig et konventionelt mejeri sig. Dette mejeri har ligget på adressen siden 1888, som et af de tidlige andelsmejerier, og det var her, at den tidligere mejeribestyrer sagde ja til at forsøge sig med et økologisk mejeri. I mange år var det konventionelle mejeri det største, men nu er det omvendt. Mejeribestyreren af Smørblomst, er også mejeribestyrer af det konventionelle mejeri, men de to mejerier fungerer som adskilte enheder. I dag er Smørblomst det største, og har i øvrigt overtaget maskiner og produktionsfaciliteter, således at de 100 % ejer det konventionelle mejeri, der dog stadig producerer deres produkter selvstændigt og konventionel (primært oste).

IP på Smørblomst er markedschef, og har en meget central position i virksomheden sammen med mejeribestyreren. IP har været med i mange år, og er en af de centrale personer i forhold til at tegne virksomhedens udadtil og indadtil.

Virksomhedsbeskrivelse

Smørblomst Mejeri er et relativt lille mejeri, som er inde i en rivende udvikling. Det startede som et idealistisk projekt fra en gruppe landmænd i 1988. De ønskede sig et eget andelsmejeri, og de ønskede at producere økologisk. Det var den nuværende mejeribestyrers far, der gik med på ideen om at etablere et økologisk mejeri som "lillebror" til det eksisterende mejeri. Dette skete på et tidspunkt, hvor der ikke var det store salg i økologiske mejeriprodukter. De første mange år var en kamp for overlevelse for det lille mejeri, og stort set alle bestyrelsesmøder handlede om hvem der kunne få afregning for mælken denne gang. Denne forhistorie gør at Smørblomst i dag har en stærk identitets- og solidaritetsfølelse landmændene imellem. Med en humoristisk vinkel

⁶¹ I 2009 er der ifølge virksomhedens egen hjemmeside 87

formuleres det på Smørblomsts hjemmeside "du har ikke en chance - grib den". Flere af dem, der var med til at grundlægge Smørblomst Mejeri, er stadig med i dag, men der er også sket en udskiftning, og ikke mindst en udvidelse i antallet af andelshavere. Specielt er konsummælksområdet eksploderet efter at der kom mediedækning og forbruger boykot af Arlas markedsstrategier, og det store mejeris tidligere forsøg på at "kvæle" de små mejerier i starten af 00'erne. Efter denne kritik, fik alle mindre mejerier et opsving.

At det skulle være konsummælk, der skulle være den største andel af det eksplosive salg det lille mejeri oplever, var ikke på dagsordenen før det skete "af sig selv". Smørblomst har ca. 3 gange højere omkostninger ved at hente mælken fra gårdene, og distribuere det videre til butikkerne, end et stort mejeri som Arla har, og de har derfor i flere år valgt ikke at gå ind i den konkurrence. Dette ændrede sig i 2001, hvor de lancerede en fedtfattig mælk baseret på jerseykoens mælk, som fik stor succes, og som IP formulerer det "nærmest løftede sig til at være et livsstilsprodukt". Dermed var vejen banet, da der for 3 år siden blev mulighed for at springe på konkurrencen på det landsdækkende konsummælksmarked. Kritikken af Arla medførte boykots og behovet for alternativer i kæderne.

Smørblomst er stolt af at være et "klassisk" mejeri, der har alle genrerne indenfor mejeribrug samlet på ét mejeri, selvom de fleste oste bliver lavet for Smørblomst på et andet lille økologisk mejeri på interviewtidspunktet. Med det nye byggeri lukkes dette lille mejeri gradvist, og hele osteproduktionen skal flyttes til Smørblomst.

IP så gerne at ostene blev opprioriteret, og har i flere omgange udnævnt et "ostens år", som dog har måttet vige pladsen for den eksplosive vækst i salget af konsummælk. Der har ikke været mælk nok til at prioritere ostene i de seneste år. På interviewtidspunktet er 75 % af salget fra Smørblomst i kartoner, det vil sige enten som mælk eller syrnedede produkter, mens ost og smør kun udgør 10-12 % hver.⁶² Jerseymælkens egenskaber er noget Smørblomst har gjort brug af i flere sammenhænge, for eksempel til surmælksprodukter, og til gårdmælken med det naturlige fedtindhold, og derfor adskiller virksomheden jersey mælken fra anden mælk.

Smørblomst som organisation

IP beskriver selv Smørblomst som en kaotisk organisation. Af andre ord bruger han anarkistisk, uforudsigelig og fandenivoldsk. Tidligere Oticon direktør Lars Kolinds betegnelse for Oticon-virksomheden som en "spaghettioorganisation", er også en måde at se organisationen på, der taler til Smørblomst⁶³. Samtidig er Smørblomst under store forandringer, idet de vokser meget stærk. I takt med denne vækst, har de et stigende behov for at "maskinen kører", som IP udtrykker det. Det betyder en større grad af formalisering og uddelegering af arbejdsopgaver. Det skisma der opstår mellem den oprindelige kaotiske organisation, og så de nye behov, der i stadigt stigende grad bliver tydelige for IP, og som kræver at virksomheden får mere traditionelle fordelinger af

⁶² Det lader dog til at osten har fået en mere fremtrædende plads i 2008, idet mejeriet blandt andet her får en gourmetpris for en egns specifik ost

⁶³ Smørblomst har årlige "kulturarrangementer", og på ét af dem var Lars Kolind inviteret til at holde oplæg om Spaghettioorganisationen. Udtrykket dækker over en metafor for en ledelsesstil i en virksomhed der er karakteriseret ved at være mangefacetteret, og med uddelegeret ansvar på forskellige projekter (Morsing, 1995).

ansvaret, betyder også, at han ikke længere kan have den samme føling med alle dele af produktionen. Denne udvikling afspejles i de sidste 4 års ansættelser. For eksempel er der nu, i modsætning til tidligere, ansat en økonomichef (for 4 år siden), en produktionschef (ny). Derudover er der på interviewtidspunktet planer en kvalitetschef i en kvalitetsafdeling under opbygning, samt en levnedsmiddeltekniker og en markedsassistent. Desuden kan IP i horisonten se et behov for en produktchef, der tager sig af de produkttekniske ting (stregkoder, mærkning, holdbarhed m.m.)

Som en del af den nyere og mere traditionelle organisation, er de begyndt at holde "ledermøder" hver 14. dag. For at undgå bureaukrati m.m. holdes de på max.2 timer, og der tages ikke referat.

En af de ting IP har observeret med den voksende organisation, er at der har tegnet sig en konflikt han betegner som "klassisk". Konflikten mellem salg og produktion. Her betones det vigtige i at skabe en dialog så de to områder forstår hinandens bevæggrunde.

Salg og markedsføring

Smørblomst har med deres markedsføringsstrategi valgt at satse stærkt på én stor kunde. Således går 75 % af salget til COOP-kæderne, det vil sige Irma, Superbrugsen, Kvickly og Fakta. IP understreger, at de er helt bevidste om, at det går imod enhver lærebog på handelsskolen, men de mener, at de har et så stærkt brand at de kan gøre det. De ønsker sig dog mere fokus på eksport i fremtiden, for at sprede afsætningen lidt mere.

Smørblomst har valgt at lave fire forskellige konsummælkskoncepter med fire forskellige designs, og forskellige priser alt efter kæden, Først i 2005 kom Fakta til. Smørblomst havde nogle betænkeligheder ved at gå ind i en decideret discountkæde, idet de hidtil havde været associeret med Irmas satsninger på det lidt mere eksklusive. De mente dog ikke, at de kunne sige nej, hvis de skulle undgå at andre konkurrenter kom ind på deres "domæne" i COOP. I 2005 kom Smørblomsts konsummælk også i national distribution, hvilket satte ekstra skub i omsætningen.

Smørblomst vandt imageprisen 2006, der uddeles af erhvervsfolk selv. Dermed må det formodes, at de er accepteret blandt erhvervslivets repræsentanter, på trods af deres utraditionelle og humoristiske stil

Produktionen

Produktudvikling er, ifølge IP, Smørblomsts eksistensberettigelse. De skal kunne forny sig og give markedet nye alternativer Derfor er produktudviklingen meget essentiel for Smørblomst. De er i konstant udvikling for at finde nye nicher, og har ifølge IP mange ideer, der ligger og venter på en eventuel realisering.

IP beskriver produktudviklingen som en proces der foregår på mange planer. Der er en hel del intuition og sammentræf i valget af nye produkter, og mange aktører har indflydelse på Smørblomsts valg af nye produkter. Til gengæld benytter de sig ikke af markedsanalyser og segmentanalyser, for at finde ud af hvad der bør kunne sælges i fremtiden.

Produktudviklingen har særlige vilkår i samarbejdet med Irma, idet der her ligger hvad IP karakteriserer som en stor gensidighed, åbenhed og respekt for hinanden. IP karakteriserer relationen mellem Smørblomst og Irma som "the perfect match". De kan

bruge hinanden til at understøtte hver sit image. Smørblomst har i Irma en kontaktperson, som de har jævnlig sparring med, udover gode kontakter til både indkøbschef og direktør. Det gode samarbejde sikrer, at der er mulighed for at få ting igennem i Irma, som ikke nødvendigvis ligger lige for. Et eksempel er lanceringen af gårdmælken med naturligt fedtindhold på 6-7 % på trods af, at sødmælkssalget er faldet støt gennem mange år.

Kommunikation

Som nævnt flere gange, ligger der en humoristisk og ironisk distance i meget af Smørblomsts kommunikation udadtil. Også i interviewet med IP var der megen humor. IP betegner sig selv og B som virksomhedens "sprællemænd", der stiller op til alle mulige ting, og giver dermed udtryk for at det er roller, de er bevidste om. På hjemmesiden er indtrykket at der både humor, men også en bevidst "åbenhedsstrategi", som for eksempel skrivelserne i forbindelse med et formodet fund af E. coli i Smørblomsts mælk, og en meningstilkendegivelse om anvendelse af plasticskruelåg. Byggeriet af den nye udvidelse er også løbende dokumenteret.

På kartonerne har der været eksperimenteret med kunstnere og historier skrevet af forfattere.

Økologiforståelse - "The Smørblomst spirit"

IP betoner flere gange, at der er en særlig "ånd" eller fællesskabsfølelse mellem især de landmænd der ejer, og leverer mælk til mejeriet. De har et stærkt sammenhold, og de der har været med fra starten har oplevet stærk modgang, men er alligevel blevet ved på trods af, at de dengang ikke var sikre på at kunne få penge for deres mælk. Smørblomst er derfor i dag meget opmærksom på, at de nye landmænd, der kommer til Smørblomst ikke kun skal gøre det af økonomiske årsager. Mejeriet kan ikke i fremtiden garantere den merpris, som de har mulighed for nu, og dermed skal der være andre årsager til at være andelshaver i Smørblomst. Der står konstant 30-40 landmænd på venteliste til at blive optaget, men der kræves en række ting der skal opfyldes, før de kan blive andelshavere. Smørblomsts bestyrelse har tre kriterier, der skal være opfyldt for at man kan blive optaget som andelshaver: Hvilken ko-race har Smørblomst brug for ("rendyrket racisme" som IP udtrykker det), hvordan ligger gården rent geografisk i forhold til Smørblomst, jævnfør de mange logistiske omkostninger ved at hente mælken, og sidst "sindelagskontrollen", som han selv kalder det (med den ironiske humor der kendetegner mejeriets kommunikation). Hvor to fra bestyrelsen tager ud på besøg hos den landmand, der ønsker optagelse, og taler om både økologi-værdier, og årsager til at ønsker at være med i Smørblomst.

IP fortæller, at sammenholdet blandt landmændene er så stort, at det de landmænd der har måttet nedlægge landbruget af forskellige årsager savner mest, ikke er kørerne og malkningen, men det at være med i fællesskabet omkring Smørblomst.

Selvom landmænd og både mejeribestyreren B og IP føler en stærk "spirit", erkender IP, at der er svært at få "the Smørblomst spirit" til at gennemsyre hele mejeriet, også ud i produktionen. Her mener han, at de kan blive bedre til at kommunikere beslutninger og værdier ud i produktionen. Et af problemerne er, at Smørblomst producerer døgnet rundt,

så der er ikke mulighed for at lave fælles møder med alle ansatte. Da de skulle orientere om det nye byggeri af Smørblomst, og den store investering der lå bag dette, måtte der holdes tre orienteringsmøder for at informere alle. Dog er mejeribestyreren B ved at indføre et ugentligt orienteringsmøde for de ansatte, for at forbedre kommunikationen. IP ønsker sig en økologisk kantine i fremtiden, hvor man kunne mødes, men erkender at der sikkert er mange af de ansatte, der ikke deler værdierne hos Smørblomsts ledelse og bestyrelse. Dog referer han til en reportage, der har været vist i Tv Midt-Vest, der indikerer at stoltheden ved håndværket og ved mejeriet skinner igennem hos medarbejderne i produktionen også, og det glæder ham meget.

7.5 Bellis A/S

Bellis A/S er Danmarks største detailhandelsvirksomhed, og driver 4 kæder i Danmark. Desuden har de to datterselskaber, hvor den ene er en discountkæde og den anden er en kæde, der profilerer sig på eksklusive produkter og kvalitetsvarer

Bellis har en lang historie, der er bundet op på andelstanken, og var indtil 2002 også organiseret som en dansk andelsejet virksomhed. Fra 2002 til maj 2007 var Bellis Danmark et datterselskab af et nordisk selskab Bellis Norden, som også bestod af kæder i Sverige og Norge. Det var i denne periode at interviewet blev foretaget. Fra 2007 kom Bellis igen på danske hænder, efter opløsning af det nordiske aktieselskab, dog stadig med et nordisk indkøbsselskab. Bellis ejes i dag 100 % af medlemsorganisationen bag kæden.

Organisatorisk ejer Bellis A/S en række af butikkerne, og derudover er der en række selvstændige butikker under Bellis' navn.

Omsætningen i Bellis (sammen med de selvstændige butikker) er i årsrapporten 2008 oplyst til cirka 40 milliarder kr., og der er ca. 27.000 medarbejdere. Der satses massivt på "egne mærker". Under det nordiske samarbejde var det hensigten, at disse egne mærker ideelt set skulle være harmoniserede mærker i alle tre lande. Efter at Bellis igen er på rent danske hænder, er der tilsyneladende holdt fast i de nordiske mærker, i hvert fald at dømme efter navnene. For fødevarernes vedkommende har Bellis A/S på nuværende tidspunkt 4 serier indenfor "egne mærker". Herunder er der ét mærke for økologiske produkter. Dette ligger i en serie med produkter for rengøring og personlig pleje, og lanceredes fra 2007 under et fælles mærke som 'omtanke' mærket.

Bellis har eksplicit formuleret politikker på miljø, etisk handel og varesikkerhed og sundhed, og har haft økologiske varer som den første detailhandelskæde i Danmark, siden slutningen af 1980'erne

IP på Bellis er miljøchef. Hun er i kraft af denne stilling med til de mere principielle og overordnede tiltag i forhold til miljø og økologi, men har ikke ansvaret for de konkrete beslutninger mht. leverandøraftaler, eller kriterier for hvilke ingredienskrav der stilles til de økologiske produkter indenfor 'egne mærker'. Hun er dog med til at lave konkrete beslutninger om promovring og reklamefremstød i butikkerne, for eksempel i forbindelse med introduktion af nye mærker.

I kraft af den rolle hun har, kan jeg ikke via dette interview få indblik i de mere detaljerede ting om produkterne eller leverandørerne, men i stedet få indblik i de politikker og overordnede profileringer, som Bellis ønsker sig på dette område.

Virksomhedsbeskrivelse

Hovedsædet ligger i Albertslund, og her findes Miljøchefens kontor.

Miljøkontoret er en stabsfunktion, og er forholdsvist højt placeret i systemet, idet hendes chef refererer direkte til den administrerende direktør. Der er 4 medarbejdere på kontoret, som udover IP består af hendes chef (indenfor fødevarer og miljø), og to fødevareeksperter i sundhed og sikkerhed. Hun sidder med det meste af det miljø- og økologirelaterede alene. Da IP startede i sin stilling, havde hun flere konkrete "klassiske miljøopgaver", såsom at se på vaskepulvers sammensætning m.m.. Hendes jobfunktion er med tiden blevet mere og mere overordnet. Hun er i dag som miljøchef blandt andet overordnet ansvarlig for økologimærket, og dermed for de strategiske og værdimæssige valg der tages i forbindelse med dette mærke.

Bellis er i kraft af sin størrelse en kompliceret organisation med mange involverede parter, men beskrives af IP som "uhøjtidelig". Der er en fin stemning mellem de forskellige afdelinger, selvom de har ret forskellige opgaver. Der sket en opstramning i det seneste år i kraft af, at der er kommet en direktør i Bellis A/S efter en periode i starten af den nordiske sammenlægning, hvor der ikke var en lantedirektør. Det viste sig at give en utydelig ledelsesprofil i de enkelte lande, hvor der manglede lederskab, ifølge IP.

Direktøren i Danmark beskrives som god og vellidt selv ude i butikkerne, hvor der traditionelt set er et skeptisk forhold til hovedkontoret. Jeg får det generelle indtryk om organisationen, at der er tale om en delvist hierarkisk ledelse, med beslutninger ovenfra, der skal implementeres nedad i systemet. IP fortæller, at der dog også er en betydelig selvbestemmelse i de enkelte afdelinger på visse områder.

IP mener ikke, at der findes mange organisationer, der kan sammenlignes med Bellis, der stadig er medlemsejet.

Bellis har som nævnt formuleret en række politikker på etik, fødevarer sikkerhed og miljø. Det er miljøkontorerne i de tre nordiske lande, der bl.a. har udarbejdet forslag til politikkerne. Det har, ifølge IP, taget et år at få disse politikker accepteret, blandt andet fordi der var en del usikkerhed om, hvem der egentlig skulle "godkende dem". Det endte med at blive det nordiske selskabs bestyrelse, der godkendte dem.

Relationen til medlemsorganisationen beskrives som "forbedret" i forhold til de første år efter omstruktureringen. Her havde medlemsorganisationen ikke fundet sine ben, og gik lidt for meget ind i rollen som forbrugernes vagthund efter IP's mening. De bad om dokumentation for alt muligt, og her mener hun de mistede fokus for hvad deres rolle skulle være. Nu er der fundet en mere acceptabel balance mellem de to organisationer og samarbejdet fungerer bedre⁶⁴.

⁶⁴ Her er der formentlig sket en del forandringer siden omstruktureringen i 2007

Sammenlægningen af de tre nordiske landes selskaber, der skete fra 1. januar 2002 har ikke været helt problemfri. IP karakteriserer den som "fnidret". Den store synergi som sammenlægningen skulle føre til, viste sig i praksis ikke at holde. Efter nogen tid var der kun ca. 7 varer under discount-mærket i "egne mærker", som var identiske, trods et erklæret mål om at alle "egne mærker" skulle være identiske. Ifølge IP ligger der til dels kulturelle forskelle, og "hvordan det plejer at være" bag forskellene. Her sker der dog langsomt harmoniseringer, som ved f.eks. den økologiske/miljøvenlige serie (se nedenfor). Beslutningen om at opløse det nordiske selskab i 2007 er primært begrundet med økonomi, men der kan givetvis også findes forklaringer i nogle af de ovenstående kulturelle forskelle.

Bellis som organisation

Bellis profilerer sig som en medlems-ejet og ansvarlig virksomhed. Dette ses blandt andet ved, at de har formuleret en række eksplicite politikker til miljø, økologi og etik, varesikkerhed og sundhed. Under deres etiske krav, har de udarbejdet en 'Code of Conduct' for deres leverandører i specielt udviklingslande eller lande, hvor der ikke er ligeså høje standarder for sikkerhed, og anvendelse af børnearbejde som i Danmark.

Økologi opfattes af IP som en del af Bellis' grundidentitet, idet der 'altid' har været økologi i Bellis, og de har spillet en væsentlig rolle i det første økologiske boom i 1993. Det er ikke noget, der sker en umiddelbar synlig aktivitet på, men det ligger som en væsentlig ting i den grundlæggende identitet.

IP fortæller, at disse hensigter dækker over en række konkrete og substantielle tiltag, som er de egentlig interessante i hendes øjne. Det gælder blandt andet for miljømærkerne, at de skal være tredjepartscertificeret og internationalt gældende. Det sidste led er i de enkelte varekrav, som for egne mærker som udgangspunkt skal være miljømærkede, med det forbehold at det ikke er med til at forvride konkurrencen, eller at forringe produktets markedsmæssige værdi.

På interviewtidspunktet hvor Bellis er Nordisk ejet, tilstræbes det at disse varekrav skal gælde for alle de tre nordiske lande, og her er der i praksis tale om en proces, hvor der har været gået efter den "højeste fællesnævner", siger IP. Dette skal forstås sådan, at det har været det land med de højeste krav, der har sat retningslinjer for, hvad de andre har skullet rette sig ind efter. Desuden betyder det, at der har været tæt samarbejde med leverandører, idet der har været behov for at se på recepter for f.eks. vaskepulver (uden LAS). Der kan dog stadigvæk være produkter, som sælger i nogle lande, men som ikke er i sortimentet i andre (f.eks. Klorin der ikke sælges i Sverige, men i Danmark og Norge).

Produktionen - egne mærker

Bellis har gennem en årrække satset i stigende grad på egne mærker. Strategien er klar i forhold til at få "skubbet" mærkevarerne ud, og erstattet med kædens egne mærker. Det er en tendens der ses i hele Europa, og det er der, ifølge IP, flere grunde til. Dels giver det en mulighed for at kunne definere præcist udseende, indhold, og til dels pris af produkterne.

Dels er der mulighed for at udskifte leverandører til mærket, uden at det kan ses på hylderne. På den måde får Bellis en stærkere forhandlingsposition.

For de økologiske varer, er der desuden en mulighed for at sælge det som økologisk med et kendt mærke, selvom det ikke kan opnå at få det røde ø-mærke⁶⁵. Bellis' eget økologi mærke bliver på den måde en slags privat certificering, i hvert fald i relation til kunderne, der traditionelt har meget tillid til det røde Ø-mærke, når de køber økologiske varer. De mere konkrete tiltag i forbindelse med "egne mærker" ligger i varemærkeafdelingen. Her tager de sig af udviklingen af virksomhedens satsninger på egne mærker.

Omtankemærket

Med indførelsen af det føromtalt 'omtankemærke', der omfatter økologiske fødevarer (grønt mærke), hudpleje/hårprodukter (gråt mærke) og vaskepulver/rengøring (blåt mærke), har der ifølge IP, været en del bekymring, især angående de to meget stærke mærker for miljøvenlige vaske- og rengøringsmidler, og allergivenlige plejeprodukter: Bekymringen går på, at et nyt navn kan ødelægge den stærke markedspostition de har i dag. Derfor vil der med overgangen til omtankemærket blive lanceret en del kampagner, der skal oplyse om, at det er de samme produkter, ligesom de i en overgangsperiode vil bevare til oprindelige mærkenavn under det nye omtankemærke.

Det indtryk jeg får fra interviewet er, at det nuværende økologimærke ikke er et mærke, der har særlig stor opmærksomhed hos Bellis. IP omtaler det som et "oldgammelt mærke", og et mærke der ikke har fået nogen særlig opmærksomhed gennem en årrække. Produkterne under det gamle økologimærke er meget basale, og der er ikke sket den store udvikling af emballage eller indhold over årene. På IP lyder det som om, der heller ikke er planer om at udvikle økologien under egne mærker i den nærmeste fremtid. Et kig på hjemmesiden for Bellis i juni 2008 viser nogenlunde det samme billede af økologimærket. Der er kommet nye produkter ind under mærket, men der er stadig tale om basale varer, og for de flestes vedkommende lavt forarbejdede varer. Generelt ser det dog ud til at der de senere år er kommet fokus på produktsortimentet.

Salg og markedsføring

I kraft af at være en stor detailhandels-kæde, er der også et stort markedsføringsbudget. Her sidder IP med beslutningskompetence til at støtte op om kampagner m.m. for økologi- og miljøprodukter.

I forbindelse med indførelsen af det nye omtankemærke, var der på interviewtidspunktet allerede planer om, at der skulle være en del opmærksomhed og markedsføringstiltag. Specielt fordi de to mærker for miljøvenlige og allergivenlige produkter som nævnt havde en stærk markedspostition. Til gengæld var det 'gamle' økologimærke ikke specielt stærkt, og havde i flere år været marginalt i forhold til andre stærke mærkevarer indenfor økologiske fødevarer. Derfor var der ikke planer om, at dette mærke skulle have nogen speciel opmærksomhed ved overgangen til det nye navn. Dette var IP lidt ærgerlig over, og ville gøre hvad hun kunne for at prøve at skabe lidt opmærksomhed på mærket.⁶⁶

⁶⁵ Hvis det ikke er enten pakket eller forarbejdet i Danmark kan det ikke få et rødt Ø-mærke på.

⁶⁶ Med de kampagner der har været i 2008 lader det til at hun har haft succes med at få økologiske fødevarer med på fremstødet, idet der har været en del opmærksomhed på overgangen til det nye mærke i det offentlige rum i, form af plakater m.m.

Kommunikation

Bellis har en hjemmeside med alt fra ugens tilbud til forbrugerinformation og tests. Desuden har de formuleret en række politikker, som tidligere nævnt, og de omtaler selv disse under fællesbetegnelsen 'ansvarlighed'. De har desuden en overordnet vision om at være lønsomme og medlemsejede.

På interviewtidspunktet havde Bellis et samarbejde med Amnesty International, der dog var i en udfasning, og nu kan man af hjemmesiden se, at de har indgået et samarbejde med bl.a. Unicef. Hermed er Bellis også bevidste om deres eksterne image, og vil gerne fremstå som 'ansvarlige' og med en høj etisk profil.

Indenfor økologiområdet, har de aktivt formuleret en modstand mod nitrit i økologiske kødprodukter.

Med hensyn til kommunikation mellem afdelingerne, får jeg indtryk af, at det er begrænset hvad der kommunikeres på tværs. Således er IP ikke inde i de specifikke krav, der stilles til de økologiske produkter, selvom hun er med til at formulere de overordnede politikker.

Økologiforståelse

Økologiforståelsen i Bellis er som nævnt stærk forankret i grundidentiteten. De er stolte af, at de har været med til at sælge økologi, før det blev 'moderne'. De mener ikke, at de får nogen nævneværdig konkurrence på dette område fra de andre detailkæder, og anser sig selv som værende absolut førende i forhold til økologi.

IP er aktiv i flere økologirelevante netværk, og holder sig opdateret omkring de økologiske regler og diskussioner.

Med de formulerede politikker får de positioneret sig som kritiske, og med et klart standpunkt til fordel for økologiske produkter. I praksis er økologiandelen i Bellis' butikker ca. 6 %.

7.6 Opsamling

Hermed er de 5 virksomheder beskrevet og præsenteret. De fem præsentationer understreger, at jeg har set på virksomheder af ret forskellige karakter, og med forskellig produktion. Som nævnt i metodekapitlet (Kapitel 5), har mine udvælgelseskriterier været på virksomhedernes størrelse, og på parallelproduktion versus rent økologisk produktion. Derudover er de fem virksomheder indenfor 5 forskellige brancher, selvom dette ikke som udgangspunkt var et udvalgskriterium, idet jeg ikke havde nogen forventning om, at branchespørgsmålet ville have en betydning for håndtering og forståelse af økologi.

Billedet der har tegnet sig i dette kapitel, er et billede af to store og 3 mindre virksomheder af ret forskellig karakter. Fælles for de tre mindre virksomheder er en meget stor vækst, og en stor tiltro til et fremtidigt udviklingspotentiale for økologisk produktion. De to store virksomheder er mere bundet af, at der også i deres sortiment er en dominerende konventionel linje, som tegner sig for den største afsætning. Begge har dog ingen planer om at udfase økologisk produktion, tværtimod ser det ud til, at der især i de seneste år

måske er sket en større satsning på økologiske produkter. Tre af virksomhederne undergår store organisatoriske forandringer før under eller efter interviewene, hvilket har uundgåelige konsekvenser for virksomhedernes profil og identitet. Dette vil jeg komme nærmere ind på i kapitel 8.

For 3 af virksomhederne er der tale om pionerer i en eller anden forstand i forhold til økologi. Det gælder to af de mindre virksomheder (Smørblomst og Tulipan) og detailkæden (Bellis), mens en af de mindre er 'ny' i hvert fald i virksomhedssammenhæng, om ikke i økologisk landbrugssammenhæng (Liljen), og én er mere mainstream i sin egen selvopfattelse som virksomhed (Rose).

I næste kapitel vil jeg gå mere ind i at koble virksomhedsinterviewene med den teoretiske ramme jeg fremstillede i kapitel 4. Det vil sige, at jeg vil karakterisere de 5 virksomheder i forhold til begreberne meningsdannelse, *enactment*, relevanszoner og ANT tilgangen, hvilket gøres ud fra tre hovedtemaer i analysen.

8. Analyse af empiri

Dette kapitel går fra virksomhedspræsentationerne, og ind i en mere analytisk kontekst. Jeg vil her koble den teoretiske vinkel fra kapitel 4, med det empiriske arbejde, for at svare på problemformuleringen, og udlede meningsdannelsesaspekter, og i den forbindelse give eksempler på hvordan virksomhederne *enacter* økologidimensionen. Dette leder over i en identificering af netværksrelationernes stærke aktører og aktanter, som medvirkende til at definere virksomhedernes identitet. Til sidst vil jeg samle, kondensere og diskutere de mange elementer af analysen i en identificering af hvilke relevanszoner, der er gældende i forhold til handleperspektiver, og fremadrettede muligheder for refleksionen af økologi i produktionen.

Indledende vil jeg kort beskrive hvordan analysen i metodemæssig forstand er blevet til. Jeg har i de transskriberede interviews lavet farvekoder for tre temaer, som jeg har fundet af vigtighed i forhold til min problemformulering. Under de overordnede temaer, har jeg lavet undertemaer, alt efter emnet og indholdet af det sagte. På denne måde er undertemaerne, som vil kunne genfindes i dette kapitel som overskrifter i kursiv, empirisk, og ikke analytisk definerede. De er på sin vis 'opstået' af interviewanalysen. Men de er ikke opstået af 'ingenting'. Her kommer mine forforståelser selvfølgelig ind i billedet, idet jeg med valget af disse temaer og undertemaer anviser en vej gennem materialet, som peger i en bestemt retning. Jeg har for hvert undertema lavet en indledende begrundelse for, at netop dette tema har relevans for at belyse de overordnede temaer, med henvisninger til for eksempel værdidebatter i økologinetværk.

Jeg vil nævne den abduktive forskningsproces, idet den i analysefase træder tydeligt frem. Jeg har ikke på forhånd kategoriseret temaer, som jeg skal få materialet til at passe ind i, mens jeg heller ikke fuldstændigt uden teoretisk bagage ser på, hvad der er sagt fra interviewpersonens side.

Analysen er som nævnt delt op i tre hovedtemaer, men det er vigtigt at understrege, at der er tale om analytiske temaer, der ikke i realiteten kan skilles ad.

De tre temaer er kaldt 'økologiforståelser', 'virksomhedsidentitet' og 'netværk'. Alle tre er centrale temaer i forståelsen og perspektivering af min problemformulering. Indenfor det første tema er fokus på at få udledt relationer til økologiske værdier, som de er gennemgået tidligere. Her findes også henvisninger til værdirelaterede emner, som refererer til verserende eller tidligere diskussioner indenfor økologinetværk.

Virksomhedsidentitet er fokuseret på at få indfanget hvordan virksomheden, ud fra en observatørs synspunkt, virker sammenholdt med de ting der kommer frem direkte eller indirekte i interviewene, og det der er skrevet i mere udadvendte medier (hjemmesider, aviser m.m.) af og om virksomheden. Indenfor de to første temaer har jeg inddelt analysen i to hovedafsnit. Første del er de mere materielle og produktionsrelaterede emner, og anden del er de mere organisatoriske eller ikke-materielle emner. Det sidste analysetema er netværk, og referer til fokus på netværksforståelsen i den ANT teoretiske anknytning.

Den analytiske skelnen mellem identitet og netværk afspejler en grundlæggende udfordring i afhandlingen mellem at arbejde ud fra en identitets forståelse, hvor virksomheden som arbejdsplads og produktionsenhed i sig selv har en samlende og meningsfuld identitet for de personer, der eksempelvis hver dag møder på arbejde sammen med de samme kolleger og laver 'det samme'. Når netværk nævnes som en separat analysekategori, kan det give det indtryk, at der dermed er tale om en 'ekstra' dimension, og på sin vis er den også behandlet som en sådan, i forhold til den identitet jeg netop har beskrevet for den daglige arbejdsplads. Dette er i modstrid med ANT forståelsen, hvor der identiteten ikke er bundet til en enhed, men til et netværk. Det er ikke meningsfuldt at tale om afgrænsede enheder, hvis man følger ANT tankegangen, og dermed bliver den analytiske skelnen problematisk ud fra denne forståelse. En begrundelse for at lave opsplitningen er, at der i selve identiteten godt kan findes opfattelser, der er baseret på antagelser fra virksomhedernes side om, at de 'er sig selv', og at de dermed ikke tvungent indgår i en netværks-sammenhæng. Det at identificere hvordan virksomheden opfatter sig selv er en vigtig del af at forstå handlingsperspektivet, og blandt andet derfor har jeg lavet en opsplitning af identitet og netværk.

I analysen vil det fremgå, at der er forskel på hvordan økologi *enactes*, og dermed er der også forskel på i hvor høj grad virksomhedsidentiteten er knyttet til økologiforståelserne. Virksomhedsidentiteten er central i at forstå de inderste relevanszoner, og dermed handlingspotentialer, mest i forhold til økologi i denne afhandling. Netværksrelationerne er på samme måde en dimension i at forstå relevanszoner og handlingspotentialer.

Til sidst er det vigtigt at understrege det dynamiske perspektiv både i undersøgelsen af 'virkeligheden', og i den virkelighed som virksomhederne agerer i. Med interviews og analyser af det sagte, kan materialet godt fremstå som statisk og fastlåst i den ramme, der er sat for denne undersøgelse. Hvordan indfanges analytiske emner uden at fastlåse materialet? Jeg er bevidst om at de kategoriseringer og temaer, som fremstilles nedenfor ikke er statiske, men i konstant udvikling. Til tider kan det måske fremstå som om at de enkelte virksomheders identitet er 'færdig', og at de beslutninger der ligger til grund for de valg der er foretaget er sket uden dynamik og forhandling, men målet er snarere at give et billede af horisonter for handling i de enkelte virksomheder. Indenfor det teoretiske perspektiv, der anvendes i denne afhandling vil forståelsen være, at der bag enhver hændelse, ligger en proces og en interaktion mellem de involverede aktører.

Meningsdannelsen bliver netop karakteriseret ved at være konstant i proces (*ongoing*) og retrospektiv, hvilket gør at hændelser i et meningsdannelsesperspektiv godt kan fremstå og genfortælles som en rationel og lineær proces uden forhandlinger. Bag denne genfortælling, ligger der beslutninger og forhandlingsprocesser, som understreges i netværksperspektivets kompleksitet og dynamiske karakter.

I relation til forståelsen af organisationer som makro-aktører har jeg arbejdet med ideen om at se på de narrativer, der binder en virksomhed sammen til en enhed. Jeg har i den forbindelse blandt andet brugt det skriftlige materiale, som virksomhederne har brugt til at fremstille sig selv (foldere, hjemmesider, pressemeddelelser m.m.), for at se om der derigennem ligger *cues* (Weick, 1995) til at forstå virksomhedens identitet.

De fem virksomheder der indgår i denne analyse er, som præsenteret i kapitel 7:

Tulipan A/S

Liljen Mølle

Rose A/S

Smørblomst Mejeri A.m.b.a

Bellis A/S

8.1 Tema I: Økologiforståelser

Økologiforståelser er naturligvis et meget centralt emne for denne analyse, idet den samler hele essensen af, hvad jeg har ønsket at undersøge. Udsagn kategoriseret i dette tema, skal dels fortælle mig noget om, hvordan interviewpersonen italesætter økologi, og formulerer sig om emnet, hvilket dermed er den eksplicite og bevidste økologiforståelse. Dels er der dog også i dette tema fokus på det forhold, at økologiforståelsen på mange måder er at finde i indirekte udsagn, som jeg via min tolkning bruger til at fortælle noget om de forståelser af økologi, jeg mener, der ligger bag. I teoretiske termer vil jeg undersøge *meningsdannelsen* og *enactment* dimensionen via de *cues* eller tegn/ordvalg/handlinger/forståelser der relaterer sig til økologi, i forhold til den økologiske produktion i den enkelte virksomhed.

Man kan dermed sige, at der både kan ligge umiddelbare udtalelser, eller udtalelser, der gennem mine analytiske briller, kan være med til at skabe billedet af interviewpersonens, og dermed i et eller andet omfang også virksomhedens håndtering af, og forståelser af økologi.⁶⁷ Som tidligere nævnt spiller den personlige økologihistorie en fremtrædende rolle især i to virksomheder – Liljen og Smørblomst. Interviewpersonerne har her været involveret i økologinetværk og produktion i en længere årrække, hvilket gør, at deres refleksioner er genkendelige indenfor de økologiske værdiovervejelser. For IP på Smørblomst er det helt tilbage fra de tidlige pionerår, mens det for IP på Liljen knytter sig til landbrugsproduktion i 1990'erne. Som jeg tidligere har argumenteret for, er det en væsentlig faktor i forståelsen af de pejlinger og rammer der sættes op for forståelsen af økologi at se på den personlige historie som en uadskillelig del af den 'professionelle'. I ANT termer kan man også beskrive virksomhedernes økologiforståelser som de translationsprocesser, der foregår i den lokale 'oversættelse' af økologi i virksomhedernes produktion.

Materielle og produktionsmæssige emner

Som jeg indledningsvist i kapitlet har skrevet har jeg valgt en opdeling af analysen i to dele, hvor den første her er knyttet til de materielle *cues*, som relaterer sig til økologi. Den måde som økologi ser ud i praksis i virksomhederne, eller den måde som den materielle/produktionsmæssige økologi bliver italesat og fortolket på. De analytiske

⁶⁷ Der vil ikke nødvendigvis være en fuldstændig lineær sammenhæng mellem interviewpersonen og virksomheden i forståelser m.m. medmindre det er en meget lille virksomhed som det gør sig gældende i én af de fem virksomheder. Hele denne problemstilling udfoldes mere i diskussion af metode og refleksioner over empiri i kapitel 5.

overskrifter er relateret til emner der dukkede op i interviewene, og som trækker linjer til de værdimæssige elementer berørt i kapitel 6

Kontrol med - og nærhed til produktionen

Forholdet til primærproduktionen varierer en del blandt de undersøgte virksomheder, fra at være et område der vægtes meget højt, som en del af en helhedsforståelse, til at vægtes meget lavt, ud fra en opfattelse af, at det er der andre der tager sig af, mens virksomheden her skal koncentrere sig om at lave kvalitet ud af råvarerne. Dels skyldes det, at de interviewede har forskellige positioner i virksomhederne, og dels at der for et par af virksomhedernes vedkommende er tale om ret store enheder med mange afdelinger. Alligevel ser jeg en forskel i hvordan kontrollen med produktionen vægtes, og disse forskellige tilgange siger mig noget om den forståelse af økologi, der er repræsenteret idet kontrollen med hele kæden, eller i hvert fald i råvareproduktionen, er den tilgang der typisk har været økologernes varemærke beskrevet med ord som helhedstænkning og 'fra jord til bord'. Det at producere ud fra en forholdsvis anonym råvare kan i økologisammenhæng siges at repræsentere en 'nyere' og mere 'forretningsorienteret' tilgang til at producere økologisk. Her er råvarerne blot materiale, som kan komme fra alle steder i verden, og som via eksterne kontrolorganer er tjekket igennem. De skal derefter bruges til at lave det produkt, som virksomheden skal koncentrere sig om. Formuleret i en af de teoretiske termer kan man sige, at det har betydning for den økologiforståelse og den måde hvorpå økologi integreres i produktionen, hvordan der *enactes* i forhold til råvarerne. Pointen i *enactment* begrebet er netop, at man får det ud af det man 'putter ind' i form af handlinger og refleksioner.

Liljen og Smørblomst har begge eksplicit mange overvejelser om vigtigheden af at have kontrol med hvad der foregår i produktionen af råvarerne. Dette både for at kunne sikre kvaliteten af de råvarer de får ind til videre forarbejdning, men også for at kunne være sikre på, at det er produceret under de økologiske forhold, som de selv sætter som standard for økologi. Her tales der humoristisk i Smørblomst om "sindelagskontrol" af de primærproducenter, der skal levere til mejeriet. Denne kommentar har en *enactment* dimension, idet virksomheden med egne ord handler direkte på primærproducenternes holdninger til økologi. Primærproducenterne skal leve op til en forståelse, der ligger på linje med Smørblomsts forståelse af økologi. Og med anvendelsen af ordet 'sindelagskontrol' viser virksomheden, at det er en bevidst strategi fra deres side, og at de i øvrigt tager humoristisk afsæt i et ord, der umiddelbart er ladet med negative associationer, for dermed at tage brodden af den 'værdisortering' de udøver.

Sindelagskontrollen er også et godt eksempel på en translation af økologien, som har en konsekvens i praksis for de der leverer mælk til mejeriet. På Tulipan er der derimod ikke fokus på hvorfra kødet kommer som et væsentligt kriterium, men i stedet på kvaliteten og kontrollen med kødet, og hvordan er pakket i forhold til håndtering. Da jeg er på virksomheden, er der et parti kød fra Holland, der skal tilbagesendes fordi pallerne er u håndterlige. IP nævner Sverige som et land hvor f.eks. arbejdsmiljø er i højsædet, når det gælder pallestørrelser og vægt. Hermed bliver pallerne til en vigtig aktant i de relationer virksomheden har med sit leverandørnetværk, snarere end oprindelsesland eller kendskab til producenten. I Rose og, formoder jeg også, i Bellis er det primært sikker leverance af de rette mængder i det rette kvalitet, der er det afgørende frem for nærhed eller kontrol med

produktionen fra virksomhedens side. Der er dog i begge virksomheder direkte kontakt til nogle af producenterne, og dermed bliver selve det at kunne kontrollere produktionen mere relevant.

På selve virksomheden er der for tre af de fem virksomheder daglig kontakt mellem salg/marketing og produktion (Smørblomst, Liljen og Tulipan), mens der for to ikke er nogen nævneværdig kontakt (Bellis og Rose). Denne kontakt er en vigtig parameter for hvordan sammentænkningen af de materielle produkter, og hvordan de skal afsættes, bliver forstået. Ofte ligger der en potentiel konflikt i mellem produktion og salg/marketing, som måske til dels har rødder i afkoblingen mellem de to afdelinger, og deres kulturer og måder at forstå virksomhedens kernekompetencer på (Bakka & Fivelsdal, [1988], 2004).

I salg/marketing er der fokus på immaterielle ting som markedstendenser og omstillingsparathed, mens produktionen vil være mere tilbageholdende i forhold til forandringer bl.a. som følge af den materielle 'bundethed', og de omstillingsprocesser det kræver i produktionen. Stærke bånd mellem de to afdelinger kan være en indikator for at der enten bevidst organisatorisk, eller i virksomhedens kultur, ligger en overvindelse af denne latente konflikt.

Interviewpersonen i Rose er ganske godt tilfreds med at slippe for at skulle forholde sig til den daglige produktion, med alle de praktiske problemer det giver. Før overtagelsen, hvor Rose var en selvstændig virksomhed, skulle han forholde sig til flere praktiske opgaver i forbindelse med produktionen. Nu sidder han fysisk helt adskilt fra produktionen, og ved ikke i detaljer hvad der foregår. Dette skift passer ham godt, og dette står i kontrast til interviewpersonen i Smørblomst. Han udtrykker frustration over ikke at kunne nå at kontrollere det hele, og være med på hvad der foregår i produktionen, i takt med at virksomheden vokser. På samme måde er mit indtryk på Tulipan, at interviewpersonen dagligt har kontakt med, og kontrol over, hvad der foregår i produktionen, som han også fysisk er placeret tæt på. Også IP på Tulipan udtrykker ærgrelse over ikke at kunne være med hele vejen rundt. På interviewtidspunktet tog han stadig rundt til kunder for at aflevere varerne personligt, men den aktivitet udtrykte han "nok skulle til at stoppe", da det efterhånden var svært at finde tid til. Denne del af IP's aktiviteter er en væsentlig del af hans selvforståelse og måde at konstruere - eller *enacte* - Tulipans image på. Desuden ser jeg også i udtalelsen også elementer af omrokering af netværkspositioner jf. Ford et al (2004). Fra at have defineret sig som centrum af netværket, vil en anden adfærd ændre positionen for IP, hvilket han ikke umiddelbart er glad for.

Kendetegnende for både Tulipan og Smørblomst er, at begge interviewpersoner har været med fra virksomheden var lille, og til i dag hvor de begge oplever voldsom vækst og succes med afsætning af virksomhedens produkter. Dermed har de begge en høj grad af kendskab til historien, og har haft fingeren med i spillet siden afsætningen var meget sværere. De har måttet ligge et stykke pionerarbejde i at få en omsætning i gang i virksomheden, og har dermed naturligt haft indsigt i alle dele af produktionen. De praksisser dette har affødt er for begges vedkommende pressede i dag, fordi der er kommet mange flere opgaver til, i takt med at virksomheden er vokset. Begge er bevidste om dette i større eller mindre omfang, men har svært ved at lave om på den selvforståelse de har bygget op i virksomheden. Her taler Weick (1995:36) om meningsdannelsens sammenhæng med institutionalisering, idet selve meningsdannelsen er med til at lave

'spor' (*cues*), som virker tilbage på den sociale akt. De ting der bliver til institutioner, bliver dermed sværere at bryde og bliver til selvforstærkende meningsdannelselementer i processen, nogle gange på trods af hvad aktørerne selv finder rationelt eller nødvendigt. Dette stemmer overens med begge de interviewedes udtalelser om, at der skal en anden tilgang til i fremtiden.

Det samme gør sig på sin vis gældende for Liljens interviewperson. Han er blot i begyndelsen af dette, idet virksomheden er så ung, og først er ved at bygge et afsætningsnetværk m.m. op for alvor. Han udtrykker også de samme problemer med at skulle nå mere og mere, og have svært ved at finde tid til udvikling af for eksempel nye afsætningsnetværk. Liljen er desuden stadig så lille, at meget 'hænger' på interviewpersonen. Netop dette, at ansvaret og 'entreprenørskabet' er knyttet til virksomheden, er måske, i relation til de to tidligere nævnte virksomheder Tulipan og Smørblomst med nogle af de samme træk, med til at cementere et spor i udvikling, som gør det svært at lave radikalt om på rollerne. Mac (2001:145) skriver i den forbindelse m vaner:

"Vanedannelse er altså en almen mekanisme, gennem hvilken viden gøres konkret og operationel. Vanebegrebet er yderst centralt for at forstå, hvorfor for eksempel virksomheder ikke vedvarende træffer rationelle beslutninger; nogle aktiviteter bliver simpelthen vanebetonede og foregår efter rutiner"

Indenfor ANT teori tales der om irreversibilitet i aktør-netværk (Callon, 1991), som et begreb til at beskrive denne proces, der gør det svært at lave radikalt om på udviklinger i institutioner eller netværk. Greener (2004) understreger i den forbindelse, at et blik på for eksempel aktanter i netværk, kan have stor betydning, idet for eksempel teknologi kan være et af disse irreversible spor, som det er svært at bryde afgørende med. Denne pointe kan empirisk iagttages i f.eks. Rose der, med de meget store kar til produktion af marmelade, ikke kan bryde med teknologien og lave mindre serier med nye bær for eksempel. Hver kogning kræver produktion af 15.000 glas med den samme bærtype i.

Tilsætningsstoffer

Et af de mere specifikke områder som berøres af alle virksomheder i interviewene er anvendelsen af tilsætningsstoffer i den økologiske produktion. Delvist på min foranledning, men for nogens vedkommende også som et element i deres egen forståelse af økologi. Dette forhold kan sige noget om hvordan og hvor meget, der er reflekteret om emnet, og dermed hvor meget virksomhederne er gået ind i en 'økologi-nær' diskussion af emner, der optager græsrodderne indenfor økologi (i f.eks. IFOAM), nemlig udviklingen af listen med tilsætningsstoffer i den økologiske forarbejdning.

Alle medvirkende virksomheder giver udtryk for, at de ikke er tilhængere af flere tilsætningsstoffer i økologien. I den sammenhæng kan man stille sig spørgsmålet om ikke dette skyldes, at emnet befinder sig på '*common sense*' niveau (jf. Kvale, 1996) i betydningen, at det er de færreste der offentligt vil udtrykke, at de er tilhængere af flere tilsætningsstoffer til økologi. Det er simpelthen ikke en socialt accepteret udtalelse i kraft af *meningsdannelsen* om økologien i hverdagslivet. Som alternativ til en konventionel produktion, der netop ofte anvender mange forskellige tilsætningsstoffer, er der nok en

umiddelbar fornemmelse hos de fleste, der er involveret i produktion af økologiske fødevarer om, at det ikke er særlig populært at proklamere sin støtte til at den økologiske produktion også skal bevæge sig i den retning. Dette betyder ikke nødvendigvis, at der ikke er virksomheder blandt de interviewede der, hvis et specifikt tilsætningsstof blev tilladt i den økologiske forarbejdning, ville anvende det.

Hos Smørblomst og Tulipan var der dog flere overvejelser ind over anvendelsen af tilsætningsstoffer. Interviewpersonen på Smørblomst talte om det, at præsentere produktet som det er i sin natur, eksemplificeret med kakaoskummetmælk, der er tyndt, men som hos andre mejerier tilsættes fortykningsmiddel, også økologiske varianter. Dermed vænner forbrugerne sig til en tyk konsistens, men Smørblomst vil gerne stå ved, at den i sin 'natur' er tynd som skummetmælk. Med dette eksempel udfoldes en holdning til tilsætningsstoffer, der har konsekvenser for de produkter virksomheden fremstiller, og dermed den måde de *enacter* forholdet mellem tilsætningsstoffer og holdningen til produkternes 'natur'. IP på Tulipan var utilfreds med, at det nu er tilladt at tilsætte nitrit til kødprodukter, og mente at det ville være økologiens død, hvis man begynder at tilsætte dette til pålægsprodukterne. Samtidigt har de dog på Tulipan en parallelproduktion af konventionelle pålægsprodukter, hvor de anvender nitrit ud fra en pragmatisk overvejelse om, at det er salgbart med den farve og den smag, som nitrit giver til produkterne. Det siger for mig noget om, at de er bevidste om økologiens signalværdi, men det er ikke en 'personlig' kamp mod nitrit, mere en kamp om de økologiske forbrugere.

De klager Rose modtager flest af blandt de økologiske produkter, er i forhold til mug i marmeladerne. Her foretrak de, efter IP's udsagn, alligevel at fortsætte med at oplyse forbrugerne, frem for at tilsætte noget der ville forhindre mugdannelse, hvis det havde været tilladt.

En mere overordnet eller principiel diskussion om tilsætningsstoffer fandt jeg ikke hos nogen af virksomhederne. Her er det især hos IFOAM, at der har været debat om økologi og tilsætningsstoffer, men ingen af de medvirkende virksomheder var tilsyneladende gået ind i den debat på et principielt niveau. Det vil sige på et niveau, hvor der ligger en principiel afstandtagen til tilsætningsstoffer, som ikke er bundet til specifikke produkter.

Kvalitet

En central diskussion indenfor økologi er hvordan sammenhængen mellem økologi og kvalitet er. Dele af bevægelsen vil hævde at økologi er kvalitet, mens andre netop adskiller de to, og mener det kræver en ekstra indsats at lave kvalitetsfødevarer. Undertemaet kvalitet er taget med for at udbygge denne diskussion, og fordi et par af virksomhederne så det som deres mål at lave fødevarer af en helt unik kvalitet.

Kvalitet er den primære drivkraft for Liljen og Tulipan. Her opfatter jeg kvalitetsbegrebet som en central aktant i netværket omkring virksomhederne. De har meget fokus på at optimere kvaliteten, og her er det produktet, der er i centrum. Det giver sig udslag i, at der på Liljen blandt andet 'bliver givet en del mel til grisene', underforstået at alt det der ikke har den ønskede kvalitet bruges som svinefoder. Ved omstilling fra én type til en anden, er der en del der ikke sælges til forbrugerne, ligesom det kun er korn af en vis kvalitet, der males til mel. Melet er dermed en meget central aktant i Liljens netværk, og har indflydelse på selvforståelsen, og på den relation som virksomheden ønsker med sit kundenetværk.

Hos Tulipan er der meget fokus på at lave "Gucci produkter", som forklares som produkter, der har et brand, som rækker ud over f.eks. det nationale, og som i kraft af deres kvalitet kan overskygge andre produkter. Ved en rundvisning på begge fabrikker tilknyttet Tulipan, fik jeg et indtryk af en meget moderne og travl virksomhed. På trods af, at de har etableret store "tørrerum" til pølserne i den økologiske produktion, er der allerede kapacitetsproblemer i forhold til den tid en tørring tager for at give pølserne den rette konsistens/hårdhed. De meget moderne tørringsfaciliteter har givet nogle problemer med, at tørringen ikke er foregået ensartet i hele rummet. Dette er ved at blive løst at ingeniører tilknyttet leverandøren af teknologien. De moderne faciliteter bekræfter indtrykket af, at det ikke er det 'håndlavede' eller 'autentisk naturlige', der er i højsædet, men snarere en storproduktion af kvalitetsprodukter med ny teknologi som vigtig aktant. Dette billede går op imod dele af økologibevægelsen, der taler om naturlighed og gamle traditionelle forarbejdningsmetoder, som værende en del af økologiens kendetegn. Som det vil fremgå senere er netop afstandtagen fra dette billede en del af IP på Tulipans holdninger. Denne afstandtagen finder jeg også hos IP på Rose, der dog ikke italesætter det negativt, men blot som urealistisk og gammeldags med billedet af mormor hjemme i køkkenet, der står og koger marmelade.

IP på Tulipan inddeler personer i tre 'typer': Dem med 'Laudrup-genet', dem med 'håndværks-genet' og 'sliderne'. Heri ligger der en forståelse af, at nogle har en fornemmelse, der ikke kan italesættes i forhold til det de arbejder med. Han beskriver sin kompagnon, slagteren, som værende en der besidder dette 'Laudrup-gen' i forhold til kødprodukter. Han fornemmer om et nyt produkt bliver godt før det er lavet. IP illustrerer slider-kategorien ved at nævne Tulipans konkurrenter på øko-pålægsmarkedet. Her mener han, at der er 'for meget økologibevægelse og for lidt håndværk og købmand'. Dermed har han også distanceret Tulipan fra økologibevægelsen som et begreb, idet han indirekte får beskrevet dette ved, at det er ude af kontakt med den afsætningsmæssige og produktionsmæssige del af virkeligheden. Denne tre-delning af talent er en translation, som er med til at definere den måde, IP møder produkter fra konkurrerende virksomheder på.

Både hos Liljen og Smørblomst tales der om, at der ikke er garanti for kvalitet ved at anvende økologiske råvarer. Hos Smørblomst udtrykkes det således: "Jeg synes økologi er en nødvendig forudsætning for kvalitet, men ikke en tilstrækkelig" hvorved Smørblomst repræsenterer den holdning, at økologi i sig selv ikke garanterer kvalitet. Hos Smørblomst tales der om skånsom forarbejdning som et nøgleord, hvilket blandt andet kommer til udtryk ved, at de anvender forskellige mælketyper til forskellige typer produkter, alt efter mælkens proteinindhold. Ved at anvende højproteinholdig mælk til f.eks.

surmælksprodukter undgås en del forarbejdning for at opnå den ønskede konsistens. Mindst mulig - og skånsom - forarbejdning italesættes som en kvalitetsforskel. Denne adskillelse af mælketyper er en meget central del af virksomhedens identitet, og mælketypen er dermed en central aktant i forhold til virksomhedens produkter og deres fysiske egenskaber, som kobles til skånsomhedsbegrebet i kraft af det mindre behov for forarbejdning.

På det produktionstekniske niveau findes der dog kompromiser mellem skånsomhed og praksis, idet der for eksempel anvendes mikrofiltrering af mælken til ostefremstilling, for at undgå oste der 'puster', som følger af bakterier i mælken. Her fortæller IP om for

eksempel ensilage-kvaliteten, og den generelle hygiejne ved malkningen, som betydende faktorer for om osten senere 'puster'. IP fortæller også, at de tidligere har forsøgt både med 'pisk og guleroed' at motivere bønderne til at optimere på disse forhold, og dermed begrænse dårlige oste. Det har dog ikke været i tilstrækkelig forbedring, og har medført en del tab for virksomheden. Derfor, lyder begrundelsen, har de måttet indføre teknologien mikrofiltrering, der opfanger de 'dårlige' bakterier før osten fremstilles. IP beskriver det selv som en symptombehandling, frem for at få taget fat i det grundlæggende problem om dårlig foder og hygiejne i nogle besætninger. Dette eksempel, mener jeg, viser relationer til en 'pioner' forståelse, der kan genfindes i visse diskussioner i økologikredse – at tage fat i det forebyggende frem for at symptombehandle som værende en grundsten⁶⁸. I dette tilfælde viser det sig dog at føre til en symptombehandling, men bevidstheden om, at det kunne - eller måske burde - være anderledes giver mig en ide om en nuanceret indsigt i ideerne i økologien. Jeg får indtryk af, at det er en pragmatisk og ikke mindst økonomisk overvejelse, der ligger bag beslutningen om 'symptombehandling'.

Rose mener også, at de med de nye produktionsanlæg er blevet mere skånsomme i deres marmeladefremstilling, idet der er blevet kortet af på opvarmningstiderne, og dermed optimeret på kvaliteten. Det er dog ikke et aktivt tilvalg, men en følge af ændrede vilkår. Til gengæld påpeger IP på Rose, at der er problemer i at de økologiske marmelader indeholder færre procent bær end visse af de konventionelle, som følge af produktionspraktiske overvejelser om sødemidler og opfattelsen af at være begrænset af, hvad der er muligt.

Interviewpersonen på Rose udtrykker i flere sammenhænge tiltag, der er umulige eller som begrænser deres udfoldelse i forhold til økologiske produkter. Dette fortæller mig indirekte, at der også findes en begrænsning, der ikke nødvendigvis er funderet i det praktiske, men lige så meget er funderet i 'kulturelle barrierer' for at se muligheder for økologien i virksomheden. Altså at *enactment* indsatsen omkring økologi er fastsat i en ramme, der begrænser udfoldelsen i kraft af begrænsninger, der formuleres af virksomheden selv. Hermed bliver udsynet styret delvist af en indstilling, og bliver defensivt i forhold til udviklingen af nye økologiske produkter. Jeg fornemmer en stærk institutionaliseret meningsdannelse omkring nogle 'markedssandheder' eller måske mere rammende 'markedsmyter' (Powell & DiMaggio, 1991), som for eksempel en antagelse (baseret på markedsanalyser) om at der er 10-15 % økologiske forbrugere, og dermed er markedet ikke stort nok til at satse mere på.

Hos Liljen beskrives den store vægt der lægges på gode højproteinholdige kornsorter som en forudsætning for at kunne lave kvalitetsmel med gode bage egenskaber. Han udtrykker dog selv tvivl om, hvad der kan beskrives som specielt økologisk i hans mølleri, i princippet kunne det være et mølleri til konventionelt korn også, men så skulle det bare ikke være ham der havde det, som han udtrykker det. Hermed tydeliggøres vanskeligheden i at skulle sætte konkret praksis på det at forarbejde økologisk.

⁶⁸ Som et andet element af forebyggelsestankegang overfor symptombehandling er Smørblomst i et samarbejde med forskere om sygdomsbehandling i bedrifterne, og ifølge Smørblomsts hjemmeside er projektet tilsyneladende afsluttet med positive resultater, således at akupunktur anvendes frem for konventionel medicin på (nogle af) bedrifterne der er leverandører til Smørblomsts. Anvendelsen af antibiotika blev mere end halveret ved forsøget og holder stadig 4-5 år efter dets afslutning.

Jeg har ikke fået indsigt i de overvejelser der måtte være fra Bellis' side i forhold til produktionen af deres 'egne mærker' indenfor økologiske fødevarer. Undtaget at der i dag stilles større krav til kvaliteten af varerne udover at de er økologiske, end der gjorde tidligere. Hvad der ligger i ordet kvalitet i den sammenhæng, fremgår ikke af interviewet. IP nævner et eksempel med et parti økologiske citroner, der netop er afvist ved interviewtidspunktet på grund af utilfredsstillende kvalitet. IP italesætter dette som en overvejende positiv udvikling, ud fra holdningen om, at man ikke længere kan slippe af sted med hvad som helst, men må optimere sin kvalitet for at kunne sælge sine produkter. Samtidigt mener hun, at de økologiske producenter stadig får meget længere snor end de konventionelle, både hvad angår hyldeplads og hylde omsætningstid. Hvad angår forarbejdede produkter, får jeg ikke indsigt i, hvad der stilles af specifikke krav, idet IP ikke er tæt på de konkrete beslutninger. Hun italesætter 'mærkevareafdelingen' som "dem der lige ved hvad folk vil have i deres müsli", og altså på den måde dem der har kompetencerne, og sidder med de konkrete beslutninger om varekrav til leverandørerne. Her er der tilsyneladende ingen kommunikation på tværs af de forskellige afdelinger involveret i de økologiske produkter⁶⁹.

Miljø

Miljø er et område der er taget med for at forsøge at finde, eller ikke finde, en kobling mellem økologi og miljø. Miljø kan forstås på forskellige niveauer. I denne sammenhæng er miljø mest anvendt en ressourcemæssig sammenhæng, mens de mere helhedsorienterede og ledelsesmæssige sider af miljøbegrebet ikke er anvendt og behandlet.

I økologibevægelsen har der hidtil været mindre fokus på for eksempel energiforbrug, dels måske fordi det er svært at honorere et lavere energiforbrug i det økologiske landbrug, som følge af for eksempel de hyppige ukrudtsharvninger, men også måske som følge af en 'blindt' punkt. I kraft af de rammer der er sat for økologisk produktion, har der måske været en tendens til at slutte, at det er miljømæssigt bedre i sin natur, idet hensynet til miljøet har været en af grundstenene i at producere alternativt til den konventionelle måde at producere på. Der har ofte været slået på, at der ikke anvendes pesticider, og også næringsstofudvaskningen har været nævnt, i forhold til gyllemængderne i den konventionelle svineproduktion. Sidstnævnte er igen blevet et fokusområde, idet det i visse områder viser sig problematisk entydigt at konkludere, at der ikke er mere næringsstofudvaskning i den økologiske produktion (Alrøe og Halberg, 2008). På forarbejdningen af fødevarer er der ikke lovgivningsmæssige krav, der peger i en miljømæssig retning, og derfor mener jeg, at jeg ved at se på den måde virksomhederne *enacter* og italesætter emnet på, kan sige noget om, hvor nuanceret deres økologiforståelse er, men også hvor stort og forskelligartet virksomhedens netværk er indenfor emner, der berører økologi. Samtidigt skal det siges, at der også er en 'tidsånd', der arbejder for en stigende opmærksomhed på for eksempel energiforbrug - oliepriserne er steget og markedet usikkert, og stort set alle taler om klimaforandringer som et accepteret faktum.

⁶⁹ I hvert fald ikke mellem den overordnede principielle og politiske del som IP sidder i, og de konkrete produktspecifikationer. Muligvis og sandsynligvis er der et samarbejde mellem mærkevareafdelingens specifikationer og indkøbernes kontakt til leverandører.

Dette gør at alle i stigende grad fokuserer på emnet. Det er efterhånden blevet udsagn, der kan kategoriseres på *common* sense niveau, i hvert fald hvis det begrænser sig til at være udsagn, og ikke handlinger. Dog var der på tidspunktet for den empiriske indsamling af data ikke samme fokus på emnet (2005, 2006), og dermed er der stadig belæg for at finde den ovennævnte nuancerede økologiforståelse i emnet, mener jeg.

Hos Smørblomst er der en ret stor, og stadigt stigende, opmærksomhed på miljøforhold. Således har de lavet aftaler om at anvende spildevandet fra produktionen til gødning på et nærliggende gods. Og de har planer om at få etableret biogasanlæg til produktion af ethanol til brændstof til lastbiler, og til strøm/varme til produktionen. Ofte opstår der projekter, som følge af henvendelser fra omverdenen, hvilket jeg har indtryk af at de generelt forholder sig åbent til. Senest er der indgået samarbejde med ingeniører og forskere om miljøtiltag i relation til spildevand, og på energiområdet ⁷⁰ IP på Smørblomst taler også om miljø på globalt plan, ved at fremhæve et samarbejde, hvor de er gået ind i et bæredygtighedsprojekt i Uganda, for at købe frugt til en af deres frugtyoghurter. Her siger han, at det er en erkendelse han først sent har fået i forhold til økologi, at det er mere end det der foregår i nærområdet.

Hos Liljen taler IP om, at han gerne vil spare mere på energiforbruget, end det er tilfældet nu. For at kunne have et rimeligt arbejdsmiljø i møllet, er han nødt til at opvarme lokalerne, på trods af at det er gamle staldbygninger. Han er opmærksom på det spild der foregår, men har på interviewtidspunktet ikke haft overskud til at gøre noget ved det, med alle de opgaver der ligger i at være en succesrig nyopstartet virksomhed. Han er dog, med sit fokus på 'kort-rejst mad', grundlæggende opmærksom på energiforbruget i produktionen. I Bellis er miljø en del af en større strategi på egne mærker, og her satses der generelt mere, end på økologi og fødevarer, i hvert fald når det gælder egne mærker. Der er ikke en umiddelbar forbindelse mellem økologi og miljø, idet de to ting er adskilt, således at miljø-produkter primært er rengøringsartikler og personlig pleje, mens økologi er fødevarer. Dog skrives der en del om økologi som værende en miljøgevinst på Bellis' hjemmeside. Med introduktionen af 'omtanke' mærket er økologi og miljø sammentænkt som strategi, men det er uklart om der er miljøaspekter i de økologiske fødevarer, og omvendt økologi i plejeprodukter og rengøring.

Jeg har ikke indtryk af at miljøaspektet fylder specielt meget hos Rose eller hos Tulipan – kun i et økonomisk perspektiv i forhold til besparelser på strøm/el forbrug, og dermed f.eks. elregningen, eller i forhold til spildevands afgifter, og forholdet til de lokale myndigheder. IP på Rose taler for eksempel om, at han er sikker på at de økonomiansvarlige i virksomheden nok skal sørge for at optimere strømforbrug m.m. ud fra en økonomisk betragtning, uden at han i øvrigt kobler det til miljøaspektet. Og på mit spørgsmål om miljøaspekter nævner han som det første myndighedernes kontrol med spildevandet, og nogle problemer de har haft i den forbindelse, som han dog ikke ved så meget om. Hermed kobles miljø med myndighedskontrol, frem for med offensive tiltag fra virksomheden selv.

En anden bemærkning til miljødimensionen i Rose, er deres indkøbspolitik, der er baseret på verdensmarkedshandel, og dermed ikke tager hensyn til transportdimensionen i at få

⁷⁰ Virksomheden har i februar 2008 arrangeret en temadag med fokus på netop disse tiltag i samarbejde med forskere og ingeniører. Endnu en understregning af at de også bruger det som en måde at profilere sig på.

bær og andre produkter fragtet til produktionsfaciliteterne i Danmark. Dermed kobles transport ikke til produkterne. Dette står overfor IP på Liljen, der taler om 'kort rejst mad'. Han er tilhænger af at producere så tæt på hvor produkterne sælges som muligt, som en del af en fremtidig satsning for fødevareproduktion.

Delopsamling

I denne første del af økologiforståelsestemaet har jeg primært set på emner, der relaterer sig til de materielle dele af produktionen, og hvordan disse kan kobles til forståelser af økologi. Der tegner sig allerede nu et billede af forskellige måder at *enacte* på i forhold til økologi i praksis. Således er der i den materielle del af økologiforståelserne tale om forskellige niveauer af *enactment*. Smørblomst har en tæt kontakt med primærproduktionen, hvilket er en fundamental forudsætning for mejeriet, idet mælkeleverandørerne også er ejerne af mejeriet. Skånsomhed er et af de begreber som virksomheden forholder sig aktivt til. Liljen er også tæt forbundet med landbruget og råvarerne, og kobler økologi og kvalitet. Tulipan er også orienteret mod kvalitet, men afkoblet fra råvarernes oprindelse. Rose og Bellis er de to virksomheder, der er i praksis har længst distance til råvarerne, og agerer begge på et mere eller mindre anonymt marked, hvor priser i forhold til kvalitet spiller den væsentligste rolle. I næste del af økologiforståelsen ser jeg mere på de immaterielle og organisatoriske sider af økologibegrebet.

Immaterielle og organisatoriske emner

Relation til 'bevægelsen'

For at få et indblik hvordan virksomhederne reflekterer økologi mere i dybden, giver dette tema et billede af deres relation, eller kendskab til de diskussioner og overvejelser, der kan findes både i de historiske værdiformuleringer, men også i f.eks. IFOAM eller Økologisk Landsforening (se mere i kapitel 6). Formålet med denne vinkel, har været at få et mere indirekte indtryk af motiver eller refleksioner, der kan influere produktionen eller den retning som virksomheden ønsker at gå i. Kendskabet til 'historien', eller til de nuværende dilemmaer og diskussioner er også indikatorer på, hvor 'dybt' den enkelte virksomhed har engageret sig i emnet.

Et blik udover de fem medvirkende virksomheder viser, at der er to virksomheder, der har et internt blik på de forhold, der er kendetegnende for økologibevægelsen (Smørblomst og Liljen). Især interviewpersonen fra Smørblomst har en historie, der læner sig op ad pionererne inden for økologi. De landmænd der i sin overtalte den daværende mejeribestyrer om, at det var værd at prøve at lave økologiske produkter kan betegnes som pionerer.

Engagementet for økologi har for IP været på sidelinjen i forhold til selve økologibevægelsen, men det virker som om, at der er mange overlap i forståelser mellem IP og andre pionerer fra 'bevægelsen'. For eksempel var han selv en af de, typisk for økologiens start i Danmark, der flyttede fra byen til landet for at starte op med 'giftfrit' landbrug. De fleste værdibårne diskussioner jeg refererer til igennem interviewet, er han bekendt med, dog giver han ikke udtryk for at genkende kritikken af 'fedt-

forskrækkelsen'⁷¹ som en del af en økologisk værdidiskussion, som Smørblomst skal eller vil læne sig opad, eller for den sags skyld genkender som et økologirelateret emne. Jeg spørger ham om de mange fedt-fattige produkter, mælk, surmælk og ost, som Smørblomst har lavet de seneste år, og sammenstiller dem med netop 'fedtforskrækkelsen' for at afprøve om den vækker genkendelse eller reaktion. Jeg får det indtryk, at det ikke har været drøftet som en del af koncepterne for de fedtfattige produkter generelt, selvom der i detaljen kan findes intern kritik af et produkt. IP nævner den udfordring det er at lave fedtfattige oste ud fra et kvalitetssynspunkt, men ikke ud fra et værdisynspunkt.

For Liljen er engagementet i økologernes interesseorganisation først kommet senere, med IP's virksomhedsmedlemskab og engagement i brancheudvalget for virksomheder i Økologisk Landsforening. Han har dog været økologisk landmand siden 1991. Han beskriver selv, at han som landmand, før han startede virksomhed, ikke var medlem af Økologisk Landsforening, men at han 'fulgte med' da hans rådgiver, som han havde et godt forhold til, flyttede til ØL, hvilket understreger nøglepersoner i netværkets betydning for at foretage forandrende handling (Ford et al, 2003). Først senere gik det op for ham, at der rent faktisk var en rolle at spille, ved at være medlem. Både IP på Smørblomst og på Liljen giver uopfordret udtryk for at være reflekteret over nogle af de 'typiske' økologidilemmaer. For eksempel er begge virksomheder optaget af at få formidlet den fælles økologiske ånd til alle medarbejdere, således at der er sammenhæng mellem det de producerer, og den måde som medarbejderne lever på. Her ser især Smørblomst en række problemer og udfordringer. Deres egne *meningsdannelsesprocesser* i forhold til økologi, kan ikke nødvendigvis overføres eller sammenlignes med dem, som medarbejderne har i virksomheden, uanset hvad der formidles på det rationelle plan. På samme måde med 'sindelagskontrollen', som de begge udfører på de leverandører de har (udtrykket stammer fra Smørblomst). I dette begreb ligger der en forventning om, at der er en måde at producere på og agere på i forhold til omverdenen, som er passende for virksomhedens image.

Uden at have fået udsagn om det direkte fra IP på Tulipan, er der dog meget der tyder på, at også han har berøringsflader med 'bevægelsen' langt tilbage. Han har også før han kom til Tulipan arbejdet med økologisk pålæg, selvom det tidligere har været en meget lille niche. Han tager dog aktivt afstand fra at blive associeret med 'bevægelsen', både historisk og i dag, idet han mener, at de er for lidt visionære og har for meget ideologi med i deres tilgang til at producere økologiske fødevarer. Han italesætter sig selv som en dygtig købmand og mener, at lige præcis den dimension mangler hos økologerne.

Selvom alle de medvirkende virksomheder er medlemmer af ØL, er der stor forskel på hvilken betydning, de ligger i dette, og stor forskel på hvad de bruger foreningen til, eller sagt på en anden måde, hvordan relationen mellem virksomheden og foreningen *enactes*. Både Rose, Bellis og Tulipan er ikke særligt aktive i foreningen, og Tulipan ser den faktisk som en mindre relevant forening, der mest af alt anvender succesvirksomhederne til at smykke sig med frem for at være en god samarbejdspartner. Man kan i det lys måske

⁷¹ Her tænker jeg på at det fokus på at reducere fedt i maden som især blev stor i 1990'erne (med ikonet Anne Larsen) og fremad har vakt en modstand også blandt økologer for at være hysterisk, eller for at tage smagen ud af maden og kun se ensidigt på sundhed – se f.eks. flere af Camilla Plums kogebøger.

undre sig over at de er medlemmer. Her er der i hvert fald ikke en åbenlys sammenhæng mellem det der siges og gives udtryk for under interviewet, og den måde der handles på. Det kan skyldes, at den anden ejer i virksomheden – slagteren - er interesseret i medlemskabet, eller at de kan se visse strategiske eller praktiske fordele, som ikke nævnes i interviewet.

Rose ser ØL som en forening, der af og til har et arrangement, der kan være af interesse og interviewpersonen i Rose nævner som eksempel, at han på interviewtidspunktet netop havde været i England på studietur arrangeret af ØL. Han opgør sit engagement i foreningen med, at de i virksomheden har en omsætning på økologi på da. 5 %, og han må derfor heller ikke bruge mere af sin tid end ca. 5 % på økologiske arrangementer. Igen ser jeg her et udtryk for en ret fast ramme for økologi som udviklingspotentialer. Det omtales og italesættes som værende en rationel kasse, der kan flyttes rundt med, og som kan tages helt ud, hvis der skulle være behov for det. Italesættelsen af indsatsområder er logisk rationelt – nærmest matematisk – begrundet. 5 % her svarer til 5 % der osv. Den rationalitet der her ligger implicit i engagementet i økologi, får en ret vigtig betydning som aktant i Rose, i forhold til den indsats, der ses som relevant og mulig

Bellis har haft et godt samarbejde med ØL gennem årene, og ser dem som en vigtig samarbejdspartner på det økologiske område, selvom relationen er kølnet en del efter at ØL har vendt en del af deres engagement mod de konkurrerende discountkæder. Alligevel får jeg ikke indtryk af et samarbejde om det værdimæssige indhold, snarere et praktisk samarbejde. Dette kan skyldes 'grundidentiteten' i Bellis, som jeg har omtalt tidligere, der er så basal, at der ikke i Bellis ofres tid på at diskutere eller reflektere så meget mere i forhold til udviklingen af de økologiske værdier.

Der er ikke nogen af de undersøgte virksomheder, der er aktive i IFOAM. Jeg får faktisk det indtryk, at de slet ikke kender organisationen, eller i hvert fald ikke har den i én af de inderste *relevanszoner* for deres aktiviteter. Dette bekræfter mine indledende antagelser om, at IFOAM ikke appellerer til virksomheder, men mere betragtes som en interesseorganisation for landmænd. Forklaringen kan dog også være, at der ikke i virksomhederne er en 'kultur' for at deltage aktivt i diskussioner om økologiens værdimæssige ståsted. Dette er også med til at understøtte mine indledende overvejelser om indholdet af denne afhandling.

100 % økologi

Ud fra de første analyser finder jeg, at der i visionerne for økologi er markant forskel på hvordan der tænkes om dette i virksomhederne. Rose og Bellis laver klare analyser, der fortæller, at de ikke kan satse alt på økologi, idet det vil være deres 'død' som kommercielt foretagende, mens både Smørblomst og Liljen er rent økologiske og ikke har planer om andet end at satse på det økologiske.⁷² Denne forskel siger mig noget om, at økologi er mere ensidigt kommercielt forankret i de to førstnævnte virksomheder, end i de to

⁷² Dog er der i tilknytning til Smørblomst et konventionelt mindre mejeri som kører separat, men med samme mejeribestyrer. Under interviewet får jeg indtryk af at det at køre det lille mejeri konventionelt er en latent konflikt imellem de to hovedaktører – mejeribestyreren og markedschefen.

sidstnævnte, selvom Smørblomst og Liljen også begge er helt klare i deres udtalelser om, at de ikke driver økologisk ud fra en ren idealistisk holdning, men også for at overleve kommercielt. Dette ligger dog næsten på *common sense* niveau, idet det er alle er virksomheder med ansatte osv. Der naturligvis har brug for økonomisk overlevelse for overhovedet at eksistere.

Den, i min tolkning, mere ensidige kommercielle økologisatsning hos Rose og Bellis, fører en mere pragmatisk indstilling med, i forhold til at integrere økologi i den daglige praksis. Økologi er her ikke 'for enhver pris', selvom IP på Bellis udtrykker, at økologi simpelthen bare er en del af grundholdningen, og ikke er noget der diskuteres hver dag. Igennem interviewet med IP i Bellis nævnes dette gentagne gange til mine spørgsmål. Jeg får det indtryk at selve denne opfattelse af en 'grundidentitet' måske har fået udviklingen og satsningen på økologi til at stagnere, hvilket blandt andet underbygges af, at der ikke er et særligt stort fokus på udviklingen af det økologiske mærke internt i virksomheden.

Et aspekt til at understøtte synspunktet om den større kommercielle forankring finder jeg i de fremtidsscenerier der tegnes om, at det ville være deres død at satse helt på økologi, hvilket jeg ser som et udtryk for en holdning, eller en *meningsdannelse*, om økologiens styrke, og på den måde en defensiv reaktion på økologien udenfor virksomhederne selv. Dette i modsætning til en opfattelse af at være en del af den økologiske bølge, og se forandringen som en mulighed for at lave radikale forandringer. Sagt med teoretiske termer kan man sige, at en radikal satsning på økologi ikke ligger indenfor virksomhedens umiddelbare relevanzoner. For Bellis handler denne del om afkoblingen mellem det sagte, og det er rent faktisk gøres, idet der i politikkerne kan findes flere formuleringer der understøtter en langt større satsning på økologi, end det er tilfældet i praksis. Det betragtes ikke som en mulighed at gå efter denne satsning, og derfor bliver spørgsmålet ikke meningsfuldt for de to virksomheder, Der er dog også banale men væsentlige forskelle, idet Bellis er en stor detailhandelsvirksomhed, mens for eksempel Liljen er et to-mands firma med ret få forskellige produkter. Her er der selvfølgelig ikke tale om sammenlignelige enheder i forhold til satsninger på fremtiden.

'Privatøkologi'

Ved spørgsmål til interviewpersonerne private forhold til økologi møder jeg igen en række udtalelser, der kan sættes i relation til hvor meget kendskab personen har til området. Og desuden en pejling på, hvor meget økologiske fødevarer er integreret i personernes eget liv. Koblingen mellem det personlige og virksomheden gøres her ud fra en antagelse om, at der er sammenhæng mellem private holdninger, og den måde økologi 'mødes' på i virksomheden, og dermed den måde økologi bliver integreret og inkluderet i virksomhedens strategi. Her er det selvfølgelig på sin plads at minde om, at den enkelte aktør ikke alene tegner virksomheden, men idet alle interviewpersoner er centrale aktører i forhold til økologi, vil deres private økologihåndtering også have indflydelse på deres ageren i virksomhedssammenhæng.

Som nævnt var IP på Smørblomst med som en af de tidlige byboere, der flyttede på landet og lavede giftfrit landbrug. Han har desuden set en mission i at arbejde med andelsejede virksomheder (mejerier og brugsforeninger) i små samfund. Han virker ret velbevandret i økologiske tanker om helheder og årsagsbehandling frem for symptombehandling m.m..

IP fra Rose er derimod ikke forankret i økologien værdier. Han køber dog privat en del økologiske produkter, hvis det ikke er urimeligt meget dyrere, især efter at han har fået børn. Han refererer til sundhed for sig selv, og familien, pris og kvalitet som de bærende elementer og begrundelser for at han vælger eller fravælger økologiske produkter. Dermed er hans forhold til økologi mere at betragte som en 'almindelig' forbruger i denne sammenhæng. Med anvendelsen af disse begrundelser for at købe økologi, tolker jeg hans referenceramme til at være funderet i diverse forbrugerundersøgelser, med de segmenter og kategoriseringer, der er indeholdt heri, og altså dermed et mere overfladisk kendskab til hvad økologiens værdidiskussioner indeholder.⁷³ ⁷⁴. For IP på Tulipan er økologi eksternt, det er den ramme de arbejder under, og som de laver kvalitetspålæg under, men interne diskussioner i økologien er ikke specielt interessante for IP. Økologi er – får jeg indtryk af ved besøget – et livsstilsprodukt, som de ønsker at løfte op på et kvalitetsniveau. Dog er der som tidligere nævnt andre ting der peger i retning af et mere indgående forhold til at producere økologisk i hvert fald hos IP⁷⁵, idet han altså også tidligt har været engageret i at producere økologisk kødpålæg i en anden virksomhed. Han vil dog for alt i verden ikke associeres med 'bevægelsen'. De utjekkede hippier, der ikke kan forstå at sælge en vare, endsige lave den i en tilfredsstillende kvalitet, er et skræmmebillede af økologien, som illustreres for mig flere gange ved besøget på Tulipan. Hermed spiller 'hippierne' en vigtig aktantrolle i forhold til IP på Tulipan som modbillede til hvad han selv identificerer sig med indenfor økologien. For Bellis er forholdet til økologibevægelsen i deres egen selvforståelse nærmest et sammenhængende hele. De har været med til at bære økologien frem, i og med at de var de første til at markedsføre økologiske produkter i et supermarked, og de har altid været førende på området indenfor detailhandelsområdet. De mener faktisk ikke, der findes konkurrence på området, idet andre detailhandelskæder "ikke når dem til sokkeholderne". Dermed kan man få det indtryk, at deres historie gør, at de ikke mere forholder sig særligt aktivt til økologi. En udvikling i dette er dog at de over tid har skiftet syn på de økologiske producenter fra at have en særstatus til at blive behandlet på lige fod med de konventionelle leverandører. På den måde kan man sige at økologerne har fået en ringere placering i virksomheden end tidligere. Selv italesætter IP det som, at de i dag stiller flere krav til økologerne også på kvaliteten af varerne. Ønsket om at profilere egne mærker og dermed at usynliggøre producenten kan også siges at være en forringelse af de producenter der står bag, idet de bliver 'usynlige' og dermed kan skiftes ud hvis de ikke kan levere i de mængder eller til den pris som Bellis fastsætter. Dog påpeger IP, at de ikke

⁷³ Segmentanalyser og andre forbrugerrelaterede undersøgelser har især vundet indpas i de seneste år. Også Økologisk Landsforening har gennem en række år bidraget til at rapportere om forbrugersegmenter, der har forskellige adfærdsmønstre. Personligt mener jeg, at disse undersøgelser nok kan give et groft fingerpeg om nogle tendenser, men misser nogle grundlæggende pointer i forhold til både årsager til at borgere vælger økologi og laver 'konstruerede' kasser som man uvægerligt derefter gehører når man spørger igen, hvor køber du økologi? Af nyere segmenteringer kan ses 'Økologiens Arketyper' (Anonym, 2007) fra Økologisk Landsforening.

⁷⁴ I forhold til processen i interviewsituationen tolker jeg hans henvisning til de kendte kategorier for årsager til køb af økologi, som en måde at få mening (meningsdannelse) i forhold til mit spørgsmål om hvordan hans private forhold til økologi er.

⁷⁵ Også slagteren ser ud til at have et mere idealistisk forhold til økologi, idet han meget tidligt introducerede økologi i slagterbutikken på trods af meget lave salgstal. Der må altså have været en drivkraft som jeg kun kan gisne om da jeg ikke lavede et fyldestgørende interview med slagteren (jeg mødte ham kort ved rundvisningen)

har så meget held med at erstatte økologiske mærkevarer med egne mærker, og at de dermed har måttet acceptere disse stærke 'brands'. Jeg har i forhold til IP på Bellis indtryk af, at hun har et mangeårigt engagement i miljø og økologi, og at hun privat anser økologiske produkter som de foretrukne, men får desværre ikke flere oplysninger i interviewet om hendes private forhold til økologi.

IP på Liljen opponerer lidt mod den "fanatiske økologi" eksemplificeret ved et billede af to brød, hvor det ene er tungt og "godt for peristaltikken", mens det andet er italiensk inspireret let brød. Selvom vi alle ved at det første er det sundeste, så er det ikke det lækreste. På samme måde med økologifundamentalister, der insisterer på en bestemt måde at fortolke økologi på, hvor der ikke er plads til nytænkning, eksemplificeret ved convenience-produkter. "Tiden er ikke til fundamentalisme" siger han, og vil selv gerne producere halvfabrikata til at gøre hverdagen lettere for f.eks. børnefamilierne. Han har hermed brug for at tage afstand til en del af økologibevægelsen, og udtrykker også, at der godt kan blive for meget snak og for lidt handling i Økologisk Landsforening for eksempel.

Hele meningsdannelsen omkring begreberne fanatisme, ideologi og hippier har en vis implicit antagelse om, at økologi bliver associeret med disse begreber af omverdenen, og de interviewede har stort set alle behov for at tage afstand fra denne position, idet de selv producerer økologiske produkter, og dermed anser det for en mulighed at omverdenen ser dem som værende fanatiske. Dette er noget der også går igen i andre økologi sammenhænge - f.eks. forbrugerinterviews eller fokusgrupper, hvor der næsten altid indledes med et forbehold om ikke at tilhøre fanatikerne⁷⁶.

Delopsamling

I denne del af økologiforståelsen har jeg fokuseret mest på ikke materielle elementer i økologiforståelserne. Først har jeg set på hvilken relation den økologiske bevægelse karakteriseret ved både historiske og nuværende værdiformuleringer. Her er der en markant forskel ud fra dels interviewpersonernes historiske forhold til økologi, og ud fra om holdningen til denne fortid stemmer overens med det billede interviewpersonen gerne vil associeres med. Her finder jeg, at Smørblomst repræsenterer den tydeligste relation til de historiske elementer af økologiforståelserne. Jeg har karakteriseret IP på Smørblomst som en af pionererne, og han har i kraft af denne position også kendskab til mange af de elementer, der karakteriserer pionerøkologiforståelser. IP på Tulipan har i mange år været involveret i økologi, men har ikke interesse i at blive associeret med den historiske økologi i 'bevægelsen'. Liljen har som tidligere landmand mest været tilknyttet traditionel landbrugsrådgivning, og er først senere blevet involveret i den nuværende interesseforening, mens Rose har et forholdsvist perifert forhold til økologibevægelsen. Bellis har historisk været involveret i økologi i relativt mange år, og er i dag også involveret i den nuværende interesseforening, men ikke meget aktiv i fortolkninger af økologiforståelser. 100 % økologi er en anden dimension af økologiforståelserne. Her går en skillelinje mellem dem der satser på 100 %, og dem der ikke mener dette er en realistisk

⁷⁶ Jeg har i tidligere forskningsprojekter været involveret i sådanne interviews og fokusgrupper (Zanoli, 2004). Dette kan også for eksempel findes i en nyligt husstandsomtalt avis fra Økologisk Landsforening. Heri er der interview med musikeren Signe Svendsen der selv formulerer de samme ord. (Anonym, 2009)

mulighed. Her er bl.a. størrelsen af virksomheden en vigtig forklaringsfaktor. De to største virksomheder er ikke indstillet på et 100 % økologi scenarie. Sidst har jeg set på deres private økologiforhold, og her er der igen forskel som stemmer overens med det jeg finder i forholdet til 'bevægelsen'. Desuden kommer der en dimension ind om 'fanatisme' og en afstandtagen overfor dette i forhold til det private forbrug af økologi.

Opsamling

Dette tema har beskæftiget sig med økologiforståelser i de fem virksomheder. Jeg har set på både de materielle sider af økologien med håndgribelige temaer, som tilsætningsstoffer og produktion, samt på de mere organisatoriske dele af økologiforståelserne, som for eksempel kendskab til de økologiske værdier.

Økologiforståelserne er ikke fastlåste og statiske, men vil udvikle sig over tid. Denne tematisering er tænkt som værende et bud på det potentiale for udvikling, der ligger i de økologiforståelser, jeg har identificeret i de fem virksomheder.

En anden måde at sige det på er, hvor tæt ligger økologiforståelserne på den inderste relevanszone for virksomhederne. Dette vil blive illustreret senere i en grafisk fremstilling af Schütz' relevanszone begreb.

Virksomhederne deler på visse områder horisont, men der er også flere steder, hvor jeg finder forskelle. Jeg finder for især to virksomheder, at der er en dynamisk økologiforståelse, som rummer mange refleksioner, og som udmønter sig i praksis i virksomhederne (Smørblomst og Liljen). Økologiforståelserne er ikke af samme udviklende karakter i de andre tre virksomheder, og vurderes ikke at have en dominerende rolle i virksomhedens inderste relevanszone, selvom der i alle fem virksomheder kan iagttages for eksempel fokus på nytænkning af de produkter der lanceres, og dermed foregår daglig *enactment*, også i relation til de økologiske værdier.

Økologiforståelsestemaet er første tema i at give et nuanceret indblik i virksomhedernes handlingshorisont. Næste tema jeg har analyseret, er virksomhedsidentiteten.

8.2 Tema II: Virksomhedsidentitet

Som et andet bærende tema i analysen, har jeg valgt virksomhedsidentitet. Herunder har jeg kategoriseret de udtalelser, der både direkte og indirekte fortæller om virksomhedernes selvforståelse, eller kombinationen af interviewpersonernes opfattelse af virksomhedens identitet, og det jeg kan observere, og læse om og af virksomheden i forskellige sammenhænge.

Dette tema har jeg vurderet som centralt, idet den identitet jeg kan udlede, siger noget om hvordan virksomheden gerne vil fremstå over for omverdenen, og måske noget om hvordan de håndterer udfordringer eller problemer i virksomheden. I forhold til de teoretiske begreber har identiteten og selvopfattelsen at gøre med både meningsdannelsesprocesser, hvordan der handles eller *enactes* i forhold til disse, og hvilke

ting der falder ind i de inderste *relevanszoner* for virksomhederne. Desuden har identiteten en betydning for hvordan virksomheden agerer i det omkringliggende netværk. Som tidligere nævnt er der i selve arbejdet med identitet for virksomheden en udfordring i at betragte identitet som bundet til virksomheden som afgrænset organisation set i et netværksperspektiv. Weick (1995:80) taler om at meningsdannelse er social og altså på den måde influeret af omgivelserne. Hermed omtaler han den individuelle meningsdannelsesproces blandt ledere af strikkevirksomheder i Skotland som et oxymoron – altså en modsætning - idet de alle er påvirket af alle mulige eksterne aktører, som er med til at definere deres identitetsproces. Dette stemmer godt overens med min opfattelse af denne del af analysen. Udgangspunktet er den nyinstitutionelle teoris fokus på aktørrelationer og hvad der reelt gøres i virksomhederne, som det primære fokusområde til at kunne indfange identitetsspørgsmål for organisationer.

Jeg har også i dette tema delt det op i de materielle emner, som henvisning til det der har en direkte eller indirekte relation til produktionen (f.eks. markedsføring og salg), og de immaterielle, organisatoriske emner.

Materielle og produktionsmæssige emner

Markedsføring/salg

Idet jeg har haft min overvejende kontakt med markedsføringsansvarlige i virksomhederne, er det klart, at dette fokus er en vigtig del af identiteten, ud fra deres synspunkt. Derudover er det vigtigt for at nuancere identiteten, at gå lidt mere ind i de metoder der bliver brugt i forbindelse med markedsføring og salg, idet de er medbestemmende for det image, eller den identitet som virksomheden gerne vil have udadtil.

For Smørblomst, Tulipan og Liljen er der tale om ret personlige tilgange til at markedsføre og afsætte produkterne. Både Tulipan og Liljen har begge haft en indledende kontakt med en detailhandelskæde for at få en aftale om produkter, de ikke reelt havde i materiel produktion endnu. I alle tre virksomheder, bliver den personlige tilgang, og den personlige kontakt til aftagerne fremhævet, som en positiv del af deres selvforståelse, og som en del af det image de gerne vil have.

Liljens ene ejer er uddannet inden for marketing og organisationsledelse, og er på den måde bevidst om virkemidler relateret til markedsføring. Han udtrykker selv tidens trend med '*storytelling*' som værende perfekt til hans produkter, og de personlige fortællinger, der er på melets og kernerne poser. På Tulipan, er der tale om en meget kreativ købmand, der via et stort personligt netværk skaber grundlaget for at afsætte produkterne bredt, både i Danmark og internationalt. Han anvender utraditionelle metoder til markedsføring, ved for eksempel at møde op personligt med en kasse med produkter, hvis der er produktklager, og han tager en gang ugentligt på en rundtur i de sjællandske butikker. Desuden har han, med sine evner for at netværke, og sin personlige stil, fået del i det svenske, og til dels det tyske og franske marked. På tidspunktet for interviewet, havde han forsøgt at skrive personligt til butikskæden Tesco's indehavere i England, for at få aftaler i hus der. Tulipan laver desuden forskellige serier målrettet de forskellige kæders identitet,

for på den måde at komme ind på alle markeder i Danmark (både discount og delikatesse).

Den strategi står lidt i modsætning til Smørblomst, der indtil 2005 slet ikke var at finde i discountkæderne, men som nu, med en del betænkkeligheder, er gået ind med en række konsummælksprodukter i en discountkæde⁷⁷. De holder sig til én detailhandelskæde, og mener at det er der, de kan få mest ud af samarbejdet. De mener også, at det samarbejde vil blive ødelagt, hvis de åbner op for flere forskellige kæder. Her virker det til, at den personlige relation som Tulipan anvendte i forhold til de enkelte butikker og de enkelte kunder, i Smørblomst er orienteret mod en personlig relation indenfor den detailhandelskæde de er i. Til gengæld har de, ligesom Tulipan, en åben holdning til 'private label' produktion til supermarkederne, og de er begge meget bevidste om emballagens signalværdi. For eksempel har de begge anvendt kunstnere på deres emballage, og har forskellig emballage til forskellige butikker. Emballagebevidstheden har de til fælles med Liljen, der dog på interviewtidspunktet ikke er interesseret i 'private label' produktion, men tværtimod satser på kun at være et stærkt brand⁷⁸. Rose er også set som et brand, og der er derfor ikke 'private label' produktion indenfor Roses produktsortiment, mens ejerne ABG, og datterselskabet A-food, producerer en del til 'private label'.

IP på Smørblomst er glad for, at han ikke er marketinguddannet, da han mener, at de dermed i virksomheden tager nogle valg og nogle prioriteringer, der ikke er at finde i nogen lærebøger, men som har vist sig succesfulde i det virkelige liv. Hermed tager han, i hvert fald personligt, afstand fra en af 'myterne' omkring virksomhedsstrategi. Jeg får fornemmelsen af, at det er en del af deres egenforståelse og 'branding' strategi, at de ikke er 'pæne handelsskole drenge'. IP på Smørblomst er bevidst om de virkemidler, der ligger i at være 'sprællemænd', og stiller sammen med mejeribestyreren ofte op til underholdning. Desuden beskriver han deres markedsføring som tilfældig og kaotisk, men altid med megen mediefokus. I hans beskrivelse, er dette mediefokus helt utilsigtet. Som illustration beskriver han lanceringen af et nyt produkt omkring interviewtidspunktet, der har islandske aner, og som markedsføres samtidigt med åbningen af en ny Irma i Illums (der også er/var islandsk ejet). Her var der, ved lanceringen af produktet, både stjernekokke og direktøren for Irma, samt højtstående politiske repræsentanter fra Island i blandt deltagerne. På den anden side kan jeg, ved en snak om den udvikling som virksomheden har gennemgået se, at er de seneste år er blevet ansat flere i administrationen, der netop repræsenterer den traditionelle tilgang til markedsføring eller økonomi. Således er der indenfor et par år før interviewet ansat en økonomidirektør, som er traditionelt uddannet. Desuden virker han kritisk overfor 'øko-idealisme'.⁷⁹ Dette styrker mit indtryk af at der, udover det umiddelbart oprigtige i udsagnet, også er tale om bevidst 'branding' når IP taler om, at de handler uafhængigt af hvad de etablerede siger, og råder dem til. Desuden kan der muligvis være en latent intern konflikt mellem forståelser af hvilken identitet og

⁷⁷ Der dog hører under den kæde de iøvrigt er engageret i

⁷⁸ Dette har dog ændret sig siden lavede interview på Liljen. I dag har Liljen produktion til private label, efter ønske fra Irma. IP siger i et telefoninterview, at han i dag er glad for den beslutning, trods hans tidligere skepsis. Det har blandt andet medført, at de er kommet ud i andre COOP-butikker med deres produkter også.

⁷⁹ Jeg fik chancen for at tale lidt med ham, idet jeg fik et lift fra Smørblomst til toget på dagen for interviewet

hvilke 'myter', der skal styre virksomhedens udvikling, men dette er ikke bekræftet i interviewet. IP er dog selv bevidst om disse indre latente spændinger. Selve det at italesætte tingene, som IP gør, under de forhold der gør sig gældende på Smørblomst, er med til at 'erobre' meningsdannelsen i en latent konflikt. En anden måde at analysere det på, er ved at se på begrebet multistandardorganisationen (Røvik, 1992). Her vil pointen være, at der indenfor organisationen godt kan trives flere forskellige 'standarder', hvilket altså tager brodden af den latente konflikt, og i stedet levner plads til, at både den alternative pionér og det etablerede 'handelsskole' system, kan være der på samme tid. En lille sidebemærkning til dette, er IP's beskrivelse af de kontrakter, som Smørblomst indgår med deres hovedaftager. Selvom jeg ikke ser selve kontrakten, får jeg det indtryk, at denne proces ligger under for en del etablerede rutiner og kontraktlige regler, som sættes af aftageren. Her beskriver IP for eksempel at hans titel som marketingchef er opstået på foranledning fra deres kunde. Et andet aspekt af standardiseringen er hvordan de, som alle andre større leverandører, er med i et bonusordningssystem defineret fra kundens side, som de ikke selv har den store indflydelse på, ligesom der ligger en hel masse stregkodestandarder, og andre institutionaliserede systemer indeholdt i at være leverandør til en detailhandelskæde i den størrelse.. På den måde kan man måske sige, at 'multistandarderne' også eksisterer i IP's egen tilgang til arbejdet. Eller for at blive i Røviks (1992) terminologi, at der eksisterer flere former for kontekstualiseringer indenfor organisationen. Endnu en fortolkningsmulighed er, at den tidligere mere kaotiske og alternative stil i stigende grad er et image (og måske også stadig en selvforståelse), mens realiteterne er mere bundne af andre krav og udviklingsveje. IP på Liljen bekræfter, at også de oplever de stigende formaliseringskrav, der ligger i at være fast leverandør til en stor detailkæde. Fra at have været mere beskyttet som nye på markedet, er de i dag underlagt de samme krav til stregkoder, og mange andre standarder, som andre leverandører, hvilket blandt andet har gjort det nødvendigt at indføre nye rutiner i virksomheden. Hermed rykkes der også her på den grundlæggende identitet af virksomheden, og der skal etableres nye institutioner, rutineret mening (Weick, 1995), organisatoriske standarder (Feldman & Pentland, 2005) eller 'standarder' Røvik (1992). Relevanszonen må derfor også forventes at forskubbe sig, som følge af krav fra det omkringliggende netværk.

For Rose og for Bellis, er der tale om mere traditionelle markedsføringstiltag. Rose har årligt forhandlinger med alle detailkæder og købmandssammenslutninger, og justerer på hvad der skal leveres. På interviewtidspunktet, har en af de store detailhandelskæder opsagt aftalen for de økologiske produkter, til fordel for en anden leverandør, men det bekymrer tilsyneladende ikke IP nævneværdigt, da de hvert år har de disse forhandlinger og justeringer af aftaler. De laver desuden også spotvare-aftaler til f.eks. kirsebærsovs i juletiden.

Både Rose og Bellis anvender trykte eller tv-reklamer, selvom dette er nyt for Rose, der indtil overtagelsen ikke prioriterede at bruge penge på at markedsføre sig via reklamer. De satsede før på specielle glas, og et image. Omkring interviewtidspunktet har de netop haft en kampagne, både med uddeling af produktprøver, og med reklamer i ugeblade. Bellis satser som tidligere nævnt i høj grad på egne mærker, og IP giver flere grunde til denne satsning, der tilsyneladende er at finde overalt i detailkæder i Europa. Dels er det en måde at få kontrol med produktion og priser, dels er det en måde at kunne definere

aftaler med producenter, der kan skiftes ud, alt efter om de er i stand til at levere det ønskede. Når leverandøren producerer under et mærke fra kæden, er det ikke direkte synligt for nogen, hvis der er sket en udskiftning af leverandøren. Endelig er det en måde at få kontrol med for eksempel priserne, idet egne mærker kan tage hyldeplads fra etablerede mærkevarer, og dermed give detailkæden mulighed for at definere forbrugerpriser i større grad end mærkevarerne, der kan forlange mindstepriser. Ved de stærke brands, er det dermed sværere at få denne kontrol med priser. Både Smørblomst, Tulipan og Liljen producerer i dag til Bellis' egne mærker.

Produkterne

For at finde identiteten af de fem virksomheder, har jeg valgt at se på deres kerneområde, nemlig de produkter de producerer. Forståelsen for produktionen er essentiel i en forståelse af virksomhedernes identitet. Styrken af deres fokus på produkterne, er med til at sige noget om hvordan de *enacter* i forhold til deres eget 'eksistensgrundlag'. De fem virksomheder har i udgangspunktet forskellige produkter, og dermed forskellige profiler. To - Smørblomst og Liljen - er rent økologiske, mens de tre andre er parallelproducerende. Dog har Smørblomst, som nævnt, også tætte fysiske og organisatoriske relationer til et konventionelt mejeri, som mejeribestyreren også har ansvaret for.

Rose har et bredt sortiment af produkter, hvoraf marmelade kun er én del, andre serier er produkter fra Middelhavet eller forskellige typer af salatdressings. De økologiske produkter anslås at udgøre ca. 5 % af virksomhedens produkter på interviewtidspunktet. Bellis har i kraft af at være en stor detailhandelsvirksomhed et meget bredt udvalg af både fødevarer og non-food produkter. Ca. 6 % af omsætningen i Bellis er økologisk, ifølge informationsmedarbejder ansat ved Bellis.⁸⁰

Liljen har mel og polerede kerner som deres primære produkter, og efter at jeg har besøgt stedet er der i 2007 også blevet udvidet med et 'staldkøkken', hvor der foregår diverse kurser i brødbagning' eller 'dessertlavning' - ofte med prominente kokke og konditorer. Smørblomst har som tidligere nævnt en lang række mejeriprodukter i deres produktion, hvoraf mange i de senere år har været fokuseret på reducere af fedt, med undtagelse af deres lancering af sødmælk med et naturligt indhold af fedt, og hermed altså et større fedtindhold end den almindelige sødmælk på 3.5 %. Det er IP's ønske, at 2007 skal være 'ostens år', idet han ønsker sig, at de gør mere ved at udvikle på ostene. Dog har de store problemer med at opfylde disse ønsker, idet alt deres mælk stort set bliver solgt som konsummælk. Således havde IP også udråbt 2006 som værende 'ostens år', uden at det lykkes at holde det fokus på grund af deres succes med konsummælken. I 2008 har jeg noteret mig, at der er lanceret et par nye oste fra virksomheden, hvilket tyder på, at de måske er begyndt at realisere 'ostens år'. Ved at titulere et år i forhold til den produktion IP ønsker, møder jeg et aktivt forsøg på at *enacte* fremtiden, på trods af de faktuelle forhold, der gør at stort set al produktion af mælk går til konsum. Det er ikke en del af IP's forståelse af Smørblomsts identitet, at de skal være konsummælksproducenter alene, og derfor holder han fast i 'ostens år', ligesom han er stolt af at have et bredt udvalg af

⁸⁰ Jf. mail d.11. november 2008 fra Bellis. Dette stemmer overens med den seneste markedsrapport fra ØL om omsætning i detailhandlen (Anonym, 2008a)

produkter i sortimentet. I 2008 åbnede et nyt store produktionsanlæg, der skal sikre virksomheden også med osteproduktion, dog på bekostning af et mindre mejeri, der tidligere har leveret lokaler til produktion af oste.

Tulipan har et bredt udvalg af pølser og leverpostej og leverpølse som deres primære produkter. Derudover produceres der lidt rullepølse, hamburgerryg og andre pålægstyper, samt bacon. Virksomheden er delt i to produktioner, en økologiske, og en konventionel, og produktionerne er fysisk adskilt efter at den økologiske del er flyttet ud i nye faciliteter. Det er også her IP sidder. Som nævnt, er der også en slagterforretning tilknyttet, som tilsyneladende er meget populær i et stort opland til butikken. I butikken er der flest konventionelle varer, og det er af pragmatiske grunde, siger slagteren, som vi møder i butikken. Det er det der sælger i en lille jysk by, frem for det økologiske.

Gennemgangen viser, at der især i de to største virksomheder er et bredt udvalg af produkter også i det økologiske sortiment. Heroverfor står de tre mere produktspecifikke mindre virksomheder. Liljen – korn, Smørblomst – mælk og Tulipan – kød. En overvejelse i denne sammenhæng kan være, om dette mere diffuse udtryk kan være en af årsagerne til, at økologiidentiteten er mindre skarp i de to større virksomheder. Det er simpelthen lettere at skærpe identiteten på produktspecifikke områder. De erfaringer der er med økologi er mere ensrettede, end hvis produktsortimentet er bredere.

Skånsomhed er et ord, der går igen hos både Liljen og Smørblomst i forhold til produktionen. Som allerede tidligere omtalt er det hos Liljen eksemplificeret ved, at der er installeret en køling af det nymalede mel, der nedsætter nedbrydningsprocesserne i melet (der både indeholder kim og skaldele), og dermed giver en bedre kvalitet i længere tid. Hos Smørblomst er det eksemplificeret ved blandt andet valget af en race-specifik mælk, der giver en bedre smagsmæssig kvalitet af også de fedtfattige mælkeprodukter. IP på Smørblomst taler desuden om, at der med det nye produktionsanlæg er taget meget højde for, for eksempel den hastighed hvormed mælken løber gennem rørene, som er afhængig af blandt andet rørenes tykkelse. Han nævner selv, at de i den seneste tid har haft lidt for meget pres på rørene grundet virksomhedens overvældende succes, og dermed behovet for stadigt øget produktion. Jo hurtigere mælken løber gennem rørene, jo hårdere en behandling er det i forhold til for eksempel mælkenes fedtmolekyler.

Produktudvikling

Et vigtigt element i virksomhedens praksis er tilblivelsen af nye produkter. Hvordan foregår dette, og hvilke overvejelser ligger bag lanceringen af nye produkter? Jeg har medtaget dette element som en del af virksomhedsidentiteten, idet vægtningen af produktudviklingen, og hvilket fokus der er på netværk i den sammenhæng, har en identitetsskabende betydning, og en betydning for det udviklingspotentiale virksomhederne ser i deres produkter – hvilke dele af deres produktion ligger inden for den inderste *relevanszone*?

Indledningsvist er det vigtigt at slå fast, at netop innovation og produktudvikling ikke foregår isoleret i en 'afdeling' i virksomheden, på trods af at det ofte er den opfattelse, der kan findes i virksomhederne (Ford et al, 2003). Selvom der givetvis vil være ansat produktudviklere i flere af virksomhederne, er essensen, at produktudvikling foregår i

større eller mindre netværk, og med inspiration fra både kolleger, konkurrenter, fagpersoner eller andre personer med berøringsflader rundt omkring virksomheden, og det foregår i samspil med aktanter i form af materiel, teknologi, produkter, forarbejdningsmetoder m.m.. Samtidig kan der godt være nøglepersoner, som er med til at tegne profilen for den produktudvikling der foregår, og her mener jeg at kunne fremhæve slagteren hos Tulipan, der i min tolkning er en vigtigt aktant i netværket. På samme måde med mejeribestyreren hos Smørblomst, og IP på Liljen der med sin 'opfinder' tilgang konstant optimerer og udvikler processen i produktionen.

For Smørblomst er der en klar opfattelse af, at det er i produktudviklingen, de har deres eksistensberettigelse. IP udtrykker, at de ikke ville få et ben til jorden, hvis de alene gik ind og konkurrerede med de store selskaber om det almindelige konsummælksmarked, idet de for eksempel har meget større omkostninger ved distribution af mælken. Denne udtalelse står dog lidt i modsætning til det faktum, at Smørblomst rent faktisk i stigende grad konkurrerer på konsummælksmarkedet, også i discountbutikkerne for eksempel. De har dog til stadighed en meget aktiv produktudviklingsstrategi, og lancerer med jævne mellemrum nye mælkeprodukter og - typer. Senest (slutningen af 2008) en 'fedt-fri' mælk, der som nævnt er en del af en lang række fedtreducerede produkter, der er kommet fra virksomheden de seneste år. For Tulipan ligger meget af produktudviklingen hos slagtermesteren med 'Laudrup-genet', der introducerer hvornår der er tale om et kvalitetsmæssigt interessant produkt, som også har et salgspotentiale. Også IP selv har med sin sans for afsætning, fingrene med i produktudviklingen. Konkret viser han mig en idé til en eksklusiv pakning til lufthavene, igen for at ramme 'Gucci' ideen om de lækre og eksklusive varer. Det konkrete eksempel er mere rettet mod emballageudvikling. Desuden fortæller både IP på Smørblomst og IP på Tulipan, at de har skuffer og skabe fulde af ideer, som kan blive realiseret i fremtiden. Både hos Smørblomst, Tulipan og Liljen bekræftes det, at ideerne kommer fra netværk omkring virksomheden, eller ved privatpersoners henvendelse.

Alle tre virksomheder får rigtigt mange henvendelser fra omgivelserne - det være sig 'almindelige mennesker' med gode ideer, men også fra kendte personer, interesseorganisationer eller fagpersoner, for eksempel mejerikolleger for Smørblomst vedkommende, idet mejeribestyreren tilsyneladende har et stort netværk af fagpersoner tilbage fra studietiden på landbohøjskolen (nu KU_Life). En del af disse henvendelser bliver ikke taget op, men det hænder, at der er ideer der får lov at blive afprøvet. IP på Smørblomst fortæller mig om en af de fiaskoer, de har oplevet. Her var det netop en kendt mad-medie personlighed (Anne Larsen), der henvendte sig med en ide om et smørbart fedtfattigt produkt. Smørblomst gik med på ideen, men den viste sig at være et salgsmæssigt flop, og blev hurtigt taget af igen. IP nævner blandt andet den signalværdi, som emballagen sendte (sølvpapir) og beliggenheden ved siden af smør gjorde, at produktet havde forvirring i signalerne, idet det mere mindede om et 'fromage frais' produkt. Til denne oplevelse siger IP, at det er risikoen ved at lancere så mange nye ting over årene. Desuden er omkostningerne begrænsede, i forhold til for eksempel produktudviklingen i den store konkurrerende mejerivirksomhed. Her kan et produkt være år undervejs, ifølge IP, og dermed er der også lagt mange penge i udviklingen af det, hvormed tabet ved en fiasko bliver så meget desto større. Hermed bekræftes det via

produktudviklingsstrategien, at selvforståelsen som den lille fleksible og omstillingsparate virksomhed, stadig er meget central for Smørblomst.

I interviewet med Rose oplever jeg mere tilbageholdenhed i forhold til at fortælle om produktudvikling, og hvordan denne foregår. IP fortæller dog, at der har været tiltag i retning af at flere produkter skulle lanceres i en økologisk variant. For eksempel blev syltede hvidløg nævnt som et produkt, der blev forsøgt produceret i en økologisk variant. Dette blev dog skrinlagt igen som følge af problemer med, at hvidløgene blev misfarvede i syltningsprocessen.⁸¹ IP fortæller, at de derudover også arbejder med andre ideer, dog uden at gå i detaljer. Rose beskriver deres produktudvikling som en sag mellem IP, og to tre fagfolk i produktionen, der har jævnlige møder. Desuden har jeg et klart indtryk af at for eksempel konkurrenten 'Den Gamle Fabrik' (og dermed Beauvais) spiller en væsentlig rolle i forhold til Roses positionering, og hvad der vælges som satsningsområder. De holder et skarpt øje med denne konkurrent. Detailhandlen kan også, via de årlige aftaler, spille en rolle i kraft af deres ønsker, dog kræver det at de aftager et vist volumen.

I Bellis er det sværere for mig at få indblik i den del af virksomhedens aktivitet, der kan kaldes produktudvikling i forhold til de økologiske varer, idet det er noget der ikke foregår tæt på IP. Hun er ansvarlig for politikkerne, men ikke for de konkrete produkter, og omtaler selv disse som værende i gode hænder hos folk, der ved hvad der 'rører' sig hos forbrugerne – hvad de gerne vil have osv. Hvis jeg skulle have haft en bedre mulighed for at analysere Bellis angående produktudvikling, skulle jeg have udvidet min undersøgelse til at omfatte andre afdelinger. Det jeg kan se er, at der tilsyneladende er en opdeling af arbejdet internt, således at IP – som altså er ansvarlig for politikkerne – ikke får et indblik hvad disse politikker konkret udmønter sig i, i produkterne.

For både Liljen, Smørblomst og Tulipan foregår der et samarbejde med detailhandlen i forhold til produktudvikling. Specielt Liljen og Smørblomst fortæller om et frugtbart og positivt samarbejde i udvikling af nye produkter. Dette samarbejde foregår specielt med den regionale detailkæde. Irma. Både Liljen og Smørblomst beskriver samarbejdet meget positivt, og har begge det indtryk at de er ligeværdige parter i diskussionen om udvikling af nye produkter, samt angående salg af deres eksisterende produkter i kæden.

Både Smørblomst og Tulipan (og nu også Liljen) laver produkter under kædernes 'egne mærker' og ser det ikke som decideret problematisk. For Tulipan er det tværtimod – som tidligere nævnt – også en del af afsætningsstrategien at være ude i alle kæder, og med forskellige 'brands'. Herunder altså også supermarkedernes egne mærker.

IP på Liljen fortæller mig, at de gerne vil satse på at få fat i de unge forbrugere – hvilket også bevidst signaleres med valget af emballage. Dette kommer blandt andet til udtryk ved ideerne til fremtidig produktudvikling. Her tænkes i convenience til fortravlede børnefamilier, som for eksempel ideer om småkagedej i ruller, til at bage direkte.

De mange netværksrelationer i forhold til produktudvikling viser dels, hvor vigtigt dette område er for flere – hvis ikke alle – virksomhedernes overlevelse. Konstant innovation er

⁸¹ Til dette vil jeg som en sidebemærkning nævne March' ([1995],2008:23) begreb om 'hot stove' effekten. Pointen i dette begreb er, at der er en tilbøjelighed til at undgå de områder, der tidligere har givet problemer. Dette medfører at 'man' ofte ved meget mere om, og evaluerer mere på de områder, hvor man har klaret sig godt, end på de områder, hvor man har klaret sig dårligt. Dermed er risikoen, og ifølge March (ibid) problemet, at en organisation dermed forlader et perspektiv eller en teknologi for hurtigt, i stedet for at forholde sig til hvad der gik galt.

en vigtig strategi for virksomheder, og netop det at produktudvikle kan medvirke til udviklingen af netværket omkring virksomhederne.

Med netværkstankegangen in mente, er det indlysende, at der ikke foregår produktudvikling uden om netværksrelationerne. Ingen virksomhed kan agere uden at forholde sig til omverdenen i større eller mindre grad. Det er dog meget forskelligt hvordan denne omverdenskontakt influerer på f.eks. produktudviklingen. For virksomheder som f.eks. Smørblomst og Tulipan ses netværksaktiviteten som værende et potentiale i forhold til produktudviklingen, mens jeg har indtryk af at det f.eks. på Rose er mere defensivt hvordan omverdenskontakten anvendes til produktudvikling. Se mere om netværk i tema III.

Delopsamling

Det er gældende for tre af de 5 virksomheder – Liljen, Tulipan og Smørblomst - at de har en entreprenør-lignende identitet, hvor virksomheden karakteriseres som en del af deres personlige identitet (Klyver, 2004). Dette afspejles f.eks. i forhold til deres markedsføring og salg, der for alle tre virksomheders vedkommende er 'personlig'.

De er i alle tre virksomheder personligt knyttet til det image som virksomheden gerne vil tegne, og de har evner for at overbevise om deres produkters særegenhed. Især Tulipan og Smørblomst har haft held med dette før økologi blev noget, der var afsætning i. Liljen har som den yngste virksomhed ikke været med, hvor det var sværest at afsætte økologiske produkter, men har dog en lighed med de to nævnte i relation til at 'sælge produkterne. For Rose og Bellis er der tale om større og mere traditionelle metoder. I sammenhæng med ovennævnte kommer produktudviklingsstrategien, som især Smørblomst italesætter som en vigtig del af identiteten, men som også genfindes hos Tulipan. Det er virksomheder, der gerne vil skille sig ud via deres produkters mangfoldighed, og for Tulipan og Liljen, især for deres ekstraordinære kvalitet. For Rose er der også tale om et fokus på kvalitet, men i sammenhæng med 'til prisen'. Identiteten er mere 'isomorfastisk'. Bellis har en egen identitet som er forbundet med deres ejerform, og med en 'grundidentitet funderet i de tidlige relationer til afsætning af økologi.

Immaterielle og organisatoriske emner

Landdistrikter

Et område jeg fandt af stor betydning for et par af de medvirkende virksomheder, var deres placering i et landdistrikt. Selve den fysiske placering havde afgørende betydning for deres identitet og selvforståelse, og derfor er det med her.

For Smørblomst og for Tulipan er det, at de begge befinder sig i landdistrikter, og for Smørblomsts vedkommende også i et udkantsområde af Danmark, noget der har betydning for virksomhedens identitet. Begge virksomheder har en afgørende betydning for det lille lokalsamfund, idet der ligger et betydeligt antal arbejdspladser på dem begge. Og det forhold er noget de begge er bevidste om. For IP på Smørblomst har det været et mangeårigt projekt, at forsøge at holde liv i små lokale andelsejede virksomheder (mejerier og brugsforeninger), og han er glad for at de har fået en position, der kan sikre

arbejdspladser på trods af, at det betyder at mælken skal køres relativt langt hver dag – meget af det til Sjælland.

På Tulipan kommer engagementet blandt andet til udtryk ved, at der udover de lokale arbejdspladser i almindelighed, er ansat et mindre antal personer, der er startet på jobtilbud fra kommunen – folk som af flere årsager er 'faldet igennem' systemet, og som ved at få et fast arbejde får en genoprejsning. IP beskriver disse medarbejdere som de mest loyale de har, i og med de har fået en hjælpende hånd,. Han illustrerer fordelene for virksomheden ved at beskrive i billeder at hvis 'deres børn skal spille fodbold med mine nede i den lokale boldklub, så det er vigtigt, at deres familier også fungerer..'

Liljen befinder sig også i et landdistrikt, men er stadig så lille, at det ikke har den store indflydelse på området i relation til f.eks. arbejdspladser. Identiteten er dog for Liljen Mølle bundet til slægtsgården og produktionen.

Jeg fornemmer både en lokal forankring i nærområdet, og et ønske om at åbne specielt også til en tyske side (Liljen ligger tæt på den tyske grænse i Jylland). IP taler om de kulturelle barrierer, der er, og især har været i området på grund af opfattelsen af tyskerne på den danske side efter krigen, og han ønsker tydeligvis at ændre dette kulturelt indgroede billede. Han beskriver blandt andet to tyske håndværkere, der arbejder på gården mens jeg er der, og siger at hans bedsteforældre ville have vendt sig i graven, hvis de så, at der arbejdede tyskere på gården.

Han fortæller, at de også har overvejet at sælge deres produkter på det tyske nærmarked – for eksempel Flensborg, og at de ser udviklingsmuligheder her.

Omstrukturerings betydning

For et par af virksomhederne har der foregået store både organisatoriske, og for nogle fysiske, forandringer. Det er indlysende at sådanne forandringer i den daglige rutine, har en stor betydning for identiteten, som typisk vil skulle omdefineres. Bakka & Fivelsdal ([1988],2004) oplister 4 forskellige typer af forandringer med stigende konfliktpotentialer, alt efter forandringen karakter og omfang. Forandringen ses i forhold til virksomhedens kerneområde. For både Rose og Bellis er det tydeligt, at omstruktureringer har en del omkostninger både kulturelt og organisatorisk. Dette beskrives i Weick (1995:73) med meningsdannelse under forandring. Især ved forandringer sker der intense meningsdannelsesaktivitet. Tingene er ikke lagt i vanens spor, og der er mange ukendte faktorer i hverdagen. Dette gør sådanne skift anstrengende, og svære for de involverede parter.

Bellis har over en periode bevæget sig fra at være nationalt selskab, til at være et mere og mere nordisk selskab, for så igen at blive et nationalt selskab. På tidspunktet for interviewet er det stadig satsningen på det nordiske, der er målet. Gennem hele interviewet er det klart, at samarbejdet på tværs af de tre nordiske organisationer, er en stor udfordring. IP eksemplificerer det med, at der fra satsningen på det nordiske, har været en målsætning om, at alle egne mærker skulle være ens i en af de serier, der er i alle tre lande. Ved et tjek var det kun lykkedes at harmonisere 7 produkter, primært på grund af ufravigelige krav fra de enkelte lande om størrelser på pakninger, eller indholdsstoffer osv. IP beskriver mange kulturelle forskelle, som vanskeliggør samarbejdet, og taler om et skævt magtforhold mellem de involverede parter. Som illustration af hvad organisatoriske forandringer betyder, har IP netop fået en mailbesked om en forandring (uden at hun

uddyber hvad den går ud på), som hun italesætter som måske ubetydelig for alle andre, men som af stor betydning for hendes hverdag. Her synes jeg, at meningsdannelsen under forandring bliver tydeliggjort, idet hun selv er bevidst om den indsats, det betyder for hendes hverdagsrutiner.

For Rose har opkøbet af virksomheden medført store organisatoriske og fysiske forandringer. Tydeligst kan det illustreres med, at der ved opkøbet blev overflyttet 20 personer i administration, salg og marketing. I dag er der tre tilbage, resten er holdt op. Bakka & Fivelsdal ([1988], 2004:285) beskriver netop dette, som en typisk konsekvens af en radikal forandring i virksomhedens kerneområde. Her skriver de om bl.a. fusion med en anden virksomhed:

”Kerneaktiviteten berøres, og der sker en radikal afvigelse fra det eksisterende. Man kan forvente højt konfliktniveau”

IP tilskriver opsigelserne de kulturelle forskelle, der er mellem den før mindre selvejende virksomhed, og den store opkøber med en anden, og mere hierarkisk kommandovej. IP beskriver, at der i Rose før overtagelsen var mere plads til at eksperimentere. Her tog man selv ansvar for at prøve nogle ting af. I den nye virksomhed, er der mere kontrol fra ledelsen. For eksempel skal man altid tjekke sine ideer af med en af direktørerne, eller chefen over én selv. Hermed ligger der tilsyneladende en ledelsesstil i den nuværende virksomhed med vægt på de *regulative* faktorer, uden så meget plads til de andre aspekter af arbejdslivet, og de interne relationer. Det har man lige skullet vænne sig til, siger IP. Sammenholdt med de mange opsigelser, får jeg her en fornemmelse af, at der har ligget store organisatoriske og identitetsmæssige forandringer, forud for den udtalelse. Samtidigt er produktionerne flyttet til nye faciliteter et helt andet geografisk sted, og derfor er mange i produktionen fyret, og stillingerne overtaget af andre, i den store virksomheds allerede eksisterende lokaler. Adskillelsen af produktion og administrationen en af de forandringer, der passer IP godt, hermed skal han, som nævnt, ikke forholde sig til produktionstekniske ting dagligt, som det var tilfældet i Rose før overtagelsen. For Smørblomst er der også forandringer undervejs, idet virksomheden i takt med den voksende succes ansætter mere og mere personale – også i administrationen. Denne udvidelse gør det sværere at bevare selvforståelsen af at være en lille hurtig og fleksibel spiller, hvor alle ansatte arbejder i samme retning, og hvor det er forholdsvis overskueligt, at skabe et overblik over virksomheden. Netop denne selvforståelse har været, og er til dels stadig, et fremtrædende element i det jeg taler med IP om. Han er dog også på sin vis bevidst om, at billedet er ved at ændre sig, og taler selv om behovet for at slippe visse opgaver, og dermed også en del af kontrollen, for at det overhovedet hænger sammen. Både for ham personligt, og for virksomheden. For Tulipans vedkommende vil jeg gætte på, at der også er, eller har været udfordringer, idet de på interviewtidspunktet næsten lige var flyttet ud i nye produktions- og administrationslokaler. Det er dog ikke et emne som vi kommer ind på under interviewet, udover problemerne med de nye tørrehaller, der som nævnt ikke virker teknisk efter hensigten, og derfor kræver ingeniørmæssig bistand og justering.

Arvefølge problematikken

En anden forandringsrelateret ting, som kan findes i et par af virksomhederne er det som IP på Smørblomst karakteriserer som 'arvefølgeproblematikken'. Dette emne har både en fremtidig betydning for virksomhedens identitet, og betydning for den nuværende identitet i relation til hvordan det håndteres og italesættes. Begrebet dækker over det forhold at for især Smørblomst og Tulipan, men også delvist Liljen, er der tale om, at 1-2 personer er meget aktive i at tegne virksomheden udadtil. Arvefølgebegrebet skal beskrive det, der italesættes meget direkte af IP fra Smørblomst, nemlig at der ikke er nogen til at overtage de mange og forskellige opgaver, som han og mejeribestyreren har påtaget sig gennem mange år, som dem der har tegnet virksomheden. Samme mønster ses på Tulipan, dog uden at det italesættes af IP selv, og begge steder gælder det, at der er tale om store personligheder, der mere eller mindre har været med til at bygge virksomhederne op fra bunden. Dermed bliver det svært at finde personer der 'passer' ind i værdibilledet som IP på Smørblomst og mejeribestyreren gerne vil videregive. Kontrollen med produktionen, og med salg og marketing, er også et kendetegn for IP på Tulipan, der også gør meget ud af at have personligt tjek på, hvad der foregår på alle niveauer. Man kan i teoretiske termer beskrive det som, at de to virksomheder har problemer med overgangen fra det intersubjektive niveau, til det generisk subjektive niveau, hvor rutinerne er så 'institutionaliserede', at andre kan overtage dem. Det er det tab af mening i denne proces som Weick (1995) også nævner, der gør dette skift problematisk. Det bliver formentlig meget svært for virksomhederne at skulle finde en afløser, eller som IP på Smørblomst formulerer sig, en arvefølge. Denne problemstilling beskrives også delvist med generationsskifteproblematikken behandlet i Svendsen (2004). Hun behandler mest en ejer-leder dvs. et familiefirma (mindre), og en overgang fra senior til junior, men beskriver også f.eks. den karismatiske leder – som jeg synes er en betegnelse, der passer godt på to-tre af de personer jeg har talt med – Tulipan, Smørblomst og til dels Liljen, der dog stadig er relativt lille, også selvom der ikke er tale om ene-ejere, eller ene-ledere af virksomheden. Overgangen fra en karismatisk leder, eller i en mere negativ terminologi kontrollerende leder, som Svendsen (ibid) også anvender, er svær, idet den 'ånd', der har præget virksomheden under denne leder, skaber en bestemt type relation til medarbejderne, der forventer en stærk leder. Dermed kan der opstå et tomrum, når en karismatisk leder stopper. Medarbejderne er ikke vant til at tage ansvar for virksomhedens identitet, og er derfor rådvilde (ibid). Som IP på Rose påpeger, er den stærke eller måske i det tilfælde kontrollerende leder også et problem i forhold til selvstændighed i det at opbygge og pleje egen netværk og udvikle selvstændige kompetencer. Dette har i Roses tilfælde resulteret i at mange er faldet fra ved tab af disse privilegier.

For Liljen ses konturerne af en arvefølgeproblematik, idet virksomhedens identitet er bundet meget op på den prægning, de to ejere giver til identiteten og produkterne. Men siden virksomheden er ung, er der ikke den samme fokus på problematikken endnu. Desuden har Liljen ansat datteren i virksomheden, og dermed på sin vis sikret 'arvefølgen', allerede før det er på tale at nogen skal 'gå af'.

Kommunikation

Som en væsentlig del af identiteten eller selvforståelsen, er den kommunikation virksomheden selv vælger som profilering udadtil. I dette afsnit vil jeg se på virksomhedernes udadvendte kommunikation i et analyserende perspektiv. Desuden ser jeg på en anden dimension af overskriften kommunikation, nemlig krisesituationer, som to af de medvirkende virksomheder har skullet tackle, i deres eksterne kommunikation. Mac skriver, med udgangspunkt i den nyinstitutionelle forståelse af værdier i virksomheder, om virksomheders eksplicit formulerede værdier (2005:304):

” (V)i (ser, red) virksomhedens eksplicit formulerede værdier som empiriske refleksioner af virksomhedens fortolkninger af omverdensforventninger. De formulerede værdier giver...en empirisk pejling af, hvilke legitimitetsfordringer der stilles til virksomheder”

Altså ligger der, ifølge denne forståelse, en mulighed for at kunne aflæse hvilke værdier der forventes at karakterisere en virksomhed fra omverdenen, eller rettere hvordan virksomhederne oversætter, hvad der er forventningerne. Dette at navigere i forhold til omverdensforventninger behandles i Brunsson (1989). Han taler om, at der ikke nødvendigvis er sammenhæng mellem det som virksomheden kommunikerer udadtil, og som er indrettet på den omverdensforventning som virksomheden tror de møder, og så den kommunikation de har indadtil, det vil det som ledelsen forventer af medarbejderne, og de beslutninger der rent faktisk føres ud i livet. At navigere i forhold til en samfundsmæssig etik eller moral, kan ofte lede til en hyklerisk organisation, forstået som en organisation, der ikke taler reelt om hvad der sker internt, men som kommunikerer efter forventninger fra omverdenen (Brunsson, *ibid*).

Mac (2001) finder, at det mest handlingsanvisende i forhold til håndtering af miljøkrav i en række virksomheder, på trods af at det også er det mest ukonkrete, er 'den offentlige debat', hvilket jeg synes er interessant som eksempel på hvordan 'myter' opstår, og bliver handlingsanvisende. Dette er altså en lidt modsatrettet pointe, der siger, at den offentlige debat rent faktisk er med til at ændre på forhold virksomheden. Dog behandler Mac (*ibid*) også karakteren af de forandringer, der foregår på basis af både den offentlige debat, og myndighedskrav, og her kan der i mange tilfælde godt være tale om ret små forandringer i forhold til en miljødagsorden. På den måde kan en forandring måske også understøtte Brunssons (1989) pointe. De små forandringer gør at omverdenen 'tilfredsstilles', og dermed behøver virksomheden ikke grave dybere i den interne selvforståelse.

I forhold til de økologiske virksomheder, kan man finde formuleringer af hvad virksomhederne mener, der skal være bærende for, at de virker troværdige som økologiske producenter, men denne kommunikation er ikke nødvendigvis sammenhængende med, hvad der foregår internt i virksomheden i forhold til økologi. Alle virksomhederne i denne undersøgelse har en hjemmeside, som i sig selv giver et indtryk af det image, de gerne vil give omgivelserne, og som også indirekte siger noget om hvad det for en forståelse, de har af sig selv i omverdenen. Der er selvfølgelig stor forskel på, hvor meget dette medie anvendes og vægtes. Der er naturligvis ikke en lineær

eller direkte sammenhæng mellem det der står på hjemmesiden, og den måde tingene foregår på i virksomheden, men som en brik i forståelsen af virksomhedens selvbillede, og for eksempel hvordan økologi omtales i forbindelse med produktionen, kan det sige noget til analysen.

Smørblomst og Liljen har begge en meget 'personlig' hjemmeside i betydningen, at de forsøger at tage læseren med ind i virksomheden med billeder og fortællinger om historien og om arrangementer. Tulipan har også historien med omkring slagterbutikken, men deres hjemmeside virker ikke så 'hjemlig' og produktfokuseret. Der er lagt mere vægt på livsstil i form af links til delikatesser og specialforretninger både i London og i Danmark, samt tips og gode råd til alt fra havearbejde, børnefødselsdage og den grønne arbejdsplads. Dette stemmer fint overens med, hvad jeg i øvrigt fandt på virksomheden, omkring økologi som livsstilsprodukt. Rose har en mere 'traditionel' hjemmeside, hvorunder man primært finder fakta oplysninger om produkter og om virksomheden. Der er ikke så meget fyldstof og imagepleje lagt i den hjemmeside. Bellis har - som den absolut største virksomhed i den empiriske undersøgelse, og tilmed en virksomhed med en lidt anderledes profil, idet det er en detailhandelsvirksomhed, en ret kompleks hjemmeside, hvor meget drejer sig om tilbud og annoncering af produkter i forhold til kunderne. Der er dog også lagt vægt på, at det er muligt at finde baggrundsinformation om for eksempel miljø eller fødevarepolitikkerne, som de siger de baserer deres holdninger og profil på. Ser man på hvordan økologi omtales på de forskellige hjemmesider finder man, at det for især Rose og Tulipan er relateret til primærproduktionen, altså at definitionen af økologi hælder til de regler og forhold der karakteriserer landbruget. Der er ikke så meget fokus på økologi i forhold til de produkter, der produceres i den konkrete virksomhed, dog er der på Tulipans hjemmeside en meningstilkendegivelse om det nu tilladte nitrit i kødprodukter, og en afstandtagen til dette tilsætningsstof i den økologiske produktion. De førømtalte politikker på Bellis' hjemmeside er umiddelbart overraskende 'radikale', idet der for eksempel står, at økologiske fødevarer er bedre og sundere end konventionelle. Dette udsagn opfatter jeg, som en ret eksplicit stillingtagen i virksomhedens profil. Dog fandt jeg ved samtalen med IP, at der ikke nødvendigvis er en sammenhæng mellem de specifikke formuleringer, og de handlinger, der foretages i virksomheden jf. Brunsson (1989). Så når denne udtalelse står at læse som en politik, er den en formulering valgt af den der har skrevet hjemmesidens tekst. Den har ikke nødvendigvis vidtrækkende konsekvenser for f.eks. hvilke fødevarer, der kan og skal sælges i kæden, udover de økologiske. IP opfattede ikke de skriftlige tilkendegivelser som specielt radikale.

Følger man forståelsen indeholdt i citatet ovenfor, kan man også vælge at se de meget direkte formuleringer af økologi som værende en afspejling af, hvad virksomheden forventer at kunderne/omverdenen gerne vil se som de bærende værdier i forhold til virksomheden, uagtet at de ikke har en direkte sammenhæng med hele det udbud, der findes i butikken. Samtidigt er det tydeligt gennem interviewet med IP, at Bellis har en selvforståelse af at være etiske og miljøorienterede, og har et reelt ønske om, at ville arbejde hen imod en forandring til det stadig 'grønnere'. Dermed bliver de en af de virksomheder der, med anvendelse af begreber fra Mac (2005), aktivt forsøger en tilpasning, og ikke kun bruger formuleringerne til performance og retorik. Et eksempel er

på er deres formulering af en 'Code of Conduct' overfor producenter/leverandører. Her kræves der dokumentation for forskellige arbejdsmiljømæssige forhold, og for virksomhedens etiske profil, før der kan indgås aftaler med Bellis. IP fortæller her, at selvom 'CoC' principielt gælder alle leverandører, er det især med fokus på udviklingslande, at den er udviklet. De har ikke på interviewtidspunktet fundet retningslinjer for, hvordan deres leverandører fra udviklede lande skal efterleve 'CoC'.

I forhold til håndtering af 'kriser' er Smørblomst og Tulipan eksempler på to forskellige strategier, i hvert fald når man ser på den eksterne kommunikation. Smørblomst oplevede for et par år siden en mediestorm, idet de blev beskyldt for, at deres produkter indeholdt colibakterier. De valgte at håndtere dette ved, alene på mistanken og før det var påvist, at tilbagetrække alle produkter øjeblikkeligt, og kommunikere via deres hjemmeside om forløbet. Siden blev de frikendt for mistanke. På trods af denne sag steg salget af Smørblomst mælk efterfølgende, hvilket måske delvist kan tilskrives den åbne kommunikation.

Omvendt var der ved en senere lejlighed tilsyneladende mistanke om colibakterier i en pølse fra Tulipan. Her kom der ikke noget som helst fra virksomheden, og der kan ikke genfindes en eneste kommentar til hændelsen fra virksomheden ved en søgning på nettet. Strategien for den eksterne kommunikation, der tilsyneladende blev valgt, var tavshed, og det virker som om sagen hurtigt blev 'dysset' ned, også i medierne. På sin vis havde Tulipans strategi den samme effekt som den åbne kommunikation, måske imod hvad der kan forventes i sådanne sager.⁸²

Delopsamling

Angående de immaterielle sider af identiteten, har jeg set på landdistriktsplaceringen for tre af de fem virksomheder (de mindste af de fem virksomheder). For især to, men delvist dem alle tre, er der tale om stærke identitetslementer i at tilhøre et landdistrikt, og for to virksomheder også udkantsområder. Sammenhængen med det lokale, og muligheden for at tilbyde lokale arbejdspladser, og dermed opnå en vigtig position i lokalsamfundet, er væsentlige elementer i identiteten for Smørblomst, Tulipan og Liljen.

For Bellis er der ikke tale om lokal identitet for hovedkontoret, som jeg har befundet mig i⁸³. I Rose er der en form for lokal forankring, idet de ser på hvilke byer de producerer i ved f.eks. sponsorater, men for IP der er placeret på et hovedkontor adskilt fra produktionen, er der ikke tale om en lokal forankringsidentitet.

En anden del af identiteten handler om omstruktureringer. For en del af de medvirkende virksomheder, har der indenfor de seneste år været tale om betydelige omstruktureringer, der har stor betydning for identitetsbegrebet, idet forandring er forbundet med nyorientering, og dermed et brud på den eksisterende identitet. Dette gælder især for Rose, der blev opkøbt af en større virksomhed, men også for Bellis med den nordiske sammenlægning (og senere opsplittning igen). For Smørblomst og Tulipan, er der sket en udvidelse med deraf følgende udvidelse af arbejdsstyrken m.m., som følger af stor vækst.

⁸² For begge virksomheders vedkommende er der tale om virksomheder der oftest i medierne behandles meget positivt, og som også har meget positive images og det upåvirkede, salg kan have at gøre med det clash der opstår, når det positive image støder på problemer

⁸³ Der vil givetvis kunne findes lokal forankring på den enkelte butiks niveau

Liljen er ikke umiddelbart så berørt af omstruktureringer, selvom de også har oplevet stor vækst, og har måttet indgå nye samarbejder med kornbønder, for at få nok korn, og senere også har bygget staldkøkken, og udvidet aktiviteterne med bagekurser.

Med hensyn til arvefølgeproblematikken er der tale om, at de to (tre) mindre virksomheder er præget af karismatiske ledere, der har svært ved at afgive opgaver, og dermed har svært ved at overdrage deres stilling - denne problematik beskrives i Smørblomst, samtidigt med at virksomheden selv befinder sig i den problematik.

Opsamling

Identiteten er, ligesom økologiforståelserne, en hel central ting i at forstå handlinger og begrundelser hos de enkelte virksomheder. Der ligger grundvilkår i identiteten, som er fælles for små virksomheder, og fælles for store virksomheder. Produktudviklingen ses af de små virksomheder, som værende selve eksistensgrundlaget, og deres konstante risikovillighed (Klyver, 2004) som følge af forholdsvist små omkostninger ved fejlslagne projekter, er vigtige elementer i denne identitet.

Med den udvikling som alle de medvirkende små virksomheder befinder sig i, er denne identitet under forandring i større eller mindre grad, som følge af både interne og eksterne forandringer og krav. Derudover har tre virksomheder undergået større fysiske og organisatoriske forandringer, som følge af fusion, opsplittning og udvidelse, hvilket også udfordrer identiteten. Som det er påpeget flere gange, søger enhver institution ind i en rutine, og et spor der gør hverdagens processer og meningsdannelser mindre krævende (Weick, 1995). Ved sådanne forandringer vil disse rutiner være udfordret og kræve, at der blandt aktørerne gøres en indsats for at etablere nye rutiner.

Med dette tema har jeg altså forsøgt at forstå de elementer i virksomhedsidentiteten, der er med til at anviser hvordan og hvorfor økologi har den plads det har, og hvilke identitetsmæssige elementer, der anviser udviklingsmuligheder for økologien.

Sidste tema i analysen er identifikationen af netværksrelationer. Retteligt skulle disse være indvævet i de andre temaer (ligesom også disse to første temaer hænger uløseligt sammen). Med for at anskueliggøre dem, har jeg valgt at beskrive dem i et selvstændigt tema.

8.3 Tema III: Netværk

Et område jeg har valgt af betydning i forhold til at besvare min problemformulering, er netværksaktiviteten i de undersøgte virksomheder. I den teoretiske ramme jeg arbejder indenfor, er netværk et meget centralt emne, idet der ikke eksisterer organisationer, uden at betragte deres netværk også. Ingen enhed eksisterer og fungerer på et marked, uden at have en eller anden form for relationer til andre aktører på markedet. Det være sig andre virksomheder, myndigheder, private kontrolorganer, kunder, leverandører eller faglige, velgørende eller sociale netværk. Med ANT tilgangen vil netværksaktiviteten også betragtes med non-humane aktører, og en samlebetegnelse for subjekter og objekter i disse

netværk omtales aktanter, eller andre gange 'hybrider' (Arnoldi, 2003). Indenfor ANT er alle aktanter ligestillede, hvorved altså subjekt-objekt dualismen tænkes overskredet. Objekter kan derved betragtes som vigtige spillere i netværkene omkring virksomhederne, på lige fod med subjekter. Jeg vil nedenfor identificere aktanter i virksomhedernes netværk. Samtidig vil jeg dog tage det forbehold, at jeg ikke har arbejdet med aktantbegrebet i en radikal ANT betydning. Jeg har mere set de non-humane aktanter som værende 'ting', der har en handlingsanvisende eller begrænsende effekt på de humane aktører og ikke i sig selv handler.

ANT kritiseres blandt andet for ikke at arbejde med magtforhold i netværksrelationer (Alcadipani & Hassard, 2010)⁸⁴. I princippet er alle aktanter lige magtfulde, og har lige meget potentiel indflydelse på et netværk. Andre har arbejdet med studiet af netværksrelationer ud fra en grundlæggende forståelse af, at der implicit i relationerne ligger et magtperspektiv. Dette synspunkt repræsenteres for eksempel af Søndergård et al (1997):

" Netværksrelationerne er ...magtrelationer – her er ikke tale om harmoniske og symmetriske relationer. Det er aktørernes kontrol over ressourcer (uanset om vi taler om varer, produktionsmidler, viden...), der konstituerer behovet for at engagere sig i netværk, og de ressourcestærke aktører bliver hermed de magtfulde aktører i netværket"

Jeg er delvist enig i denne position, dog med det forbehold, at der altid vil være netværk omkring en organisation, uanset om en virksomhed selv definerer et behov for at indgå i netværk eller ej. Jeg mener dog, at den kan bruges som indgangsvinkel til at forstå nogle af de strategiske netværk, som en virksomhed indgår i, idet det dominerende valg indenfor denne antagelse vil være bestemt af, hvem der definerer virksomhedens identitet, og dermed hvilke områder, der skal vægtes for at virksomheden lever op til denne identitet. Det er ikke altid bevidst hvad der styrer en virksomheds kultur og valg af relationer, og her kan forståelsen for, at der er stærke og svage aktører i en relation, måske være med til at skabe større indsigt i den enkelte virksomhed. Opsamlende for hvordan virksomheden på den måde betragtes, indrammes af nedenstående citat fra Søndergård et al (1997):

"Hermed betones netværket som en samtidig teknisk-økonomisk og social struktur. Det giver på én gang en funktional gensidig afhængighed, en magtstruktur, en vidensstruktur og en historisk produceret (og dermed tidsspecifik) struktur af relationer"

Der er altså både magt, viden sociale relationer, gensidig afhængighed, historisk kontekst og teknisk-økonomisk viden på spil, når man kaster et blik på en virksomhed. Her ses et mere nuanceret blik på netværket, som jeg godt kan tilslutte mig.

Ifølge Ford et al (2003) er der en tendens til, at alle virksomheder har en opfattelse af, at de er i centrum af netværket, og at andre er med i deres netværk. Dermed, mener forfatterne,

⁸⁴ Måske ikke med rette. Ifølge Alcadipani & Hassard (2010) er kritikken delvist forfejlet, idet de mener at ANT i sin grundlæggende ontologi arbejder politisk kritisk med at nedbryde de fastlåste 'sandheder'. Dermed mener de at magthierarkier ikke ureflekteret kan forekomme. Det er dog en lidt anden indirekte forståelse af magtforhold, end den der er repræsenteret i andre magtstudier, hvor magtrelationer er det primære fokus.

er virksomhederne til tider blinde for den kompleksitet af påvirkninger, som virksomheden er en del af. En anden pointe fra Ford et al (ibid) er, at mange virksomheder ikke udnytter det potentiale der ligger i, at de altid indgår i sociale netværk, fordi de ofte agerer som om de var 'øde øer'. På den måde overser de vigtige elementer af de processer, der foregår omkring dem, og internt i dem.

Derudover er der forskel på hvor komplekse netværk, der omgiver en virksomhed, ligesom den enkelte virksomheds styrke kan variere i netværket, hvilket stadig gør processen dynamisk og foranderlig for virksomhederne selv, på trods af at de ikke kan 'vælge' om de vil indgå netværk eller 'klare sig selv'.

Slutteligt vil jeg nævne den ANT tradition som er beskrevet i kapitel 4. Med udgangspunkt i denne forståelse af netværk er virksomheden ikke andet end netværk. Alt består af netværk, hvor menneskelige og andre elementer/teknologier m.m. indgår på lige fod og med samme forklaringsstyrke (Latour, 2005; Blok & Jensen, 2009 m.fl.). Dermed kan man på sin vis sige at de tidligere argumenter er sat ud af kraft hvis en ANT analyse skal følges. Jeg har, som også argumenteret i kapitel 4 og 5 mest fokuseret på et institutionelt udgangspunkt, og ladet mig inspirere af ANT.

I de virksomheder jeg har undersøgt, er det centralt at undersøge hvor megen aktivitet de har i forhold til økologi og økologiske netværk, både i form af medlemskab af f.eks. interesseorganisationen Økologisk Landsforening, eller måske den internationale IFOAM, men også i form af kontakter med andre økologiske virksomheder, eller personer, der selv beskæftiger sig med økologi. Denne betragtning siger mig noget om, hvor meget der bruges af tid, og dermed også ressourcer, på at reflektere og diskutere økologi i dagligdagen. Om det er et prioriteret område. Eller om det ligger indenfor virksomhedens relevanszone. Desuden antager jeg, at der ved en stor aktivitet indenfor økologirelevante netværk, vil opstå refleksioner jævnlige der gør, at det at producere økologisk bliver et 'aktivt' valg. Dette kan have relevans i forhold til at besvare mine spørgsmål i relation til problemformuleringen om hvordan virksomhederne håndterer og reflekterer økologi, i forhold til deres produktion.

Ved at se på økologinetværkenes betydning for virksomheden, vil også styrken af denne del af virksomhedens netværk blive mere synlig, jf. magtcitatet ovenfor.

Der er stor forskel på hvor megen aktivitet den enkelte virksomhed ligger i netværk udover de påkrævede relationer til leverandører, kontrolorganer, myndigheder og kunder. Der er også forskel på hvordan de 'påkrævede' relationer håndteres og betragtes. Denne forskel udspiller sig også blandt de fem undersøgte virksomheder. Således finder jeg både virksomheder med meget bred og alsidig ekstern netværksaktivitet, og en med begrænset ekstern aktivitet, udover det påkrævede,

I undersøgelsen af netværksaktivitet finder jeg også stor spændvidde mellem f.eks. en af virksomhederne, der betragter forskning og myndigheder som til tider rigide fortolkere af unyttige regler, og dermed ufleksible i forhold til, hvad der sker på virksomhederne, mens en anden ser relationen til i hvert fald forskning, som en mulighed for at få udviklet fremadrettede projekter.

Som nævnt i metodeafsnittet (kapitel 5), har jeg i mine interviews ikke været nok fokuseret på relationen til myndigheder og kontrolinstanser til at jeg kan give en fyldestgørende analyse af dette område, der dækker alle 5 virksomheder. Jeg har i to-tre virksomheder været inde på emnet, mest fordi det var noget de selv nævnte, hvor efter jeg tog tråden op. En mere stringent undersøgelse af denne dimension af produktionen kunne uden tvivl have været givtig.

Myndighedsrelationen kan netop også være med til at nuancere værdidimensionen, idet myndigheder betragter og træder ind i virksomheder med et værdisæt, der vil præge virksomheden i et eller andet omfang.

Fødevarevirksomheders netværk generelt

Fødevarevirksomhedernes netværk er generelt karakteriseret ved de indlysende forbindelser mellem primærproducenter eller mellemlandere, der udbyder primærprodukter, og forarbejdningsvirksomheden på den ene side, og aftagerne af produkterne på den anden. Det vil sige detailhandel eller forbrugere. Derudover indgår der netværk omkring de teknologiske og materielle og produktionstekniske forhold på produktionsstedet, det være maskiner, processer, ingredienser, emballage eller logistik. Desuden indgår der i aktørkredsen omkring forarbejdningsvirksomhederne nødvendigvis en række myndighedspersoner, som i Danmark er statslige f.eks. fødevarestyrelsen eller arbejdstilsynet, miljøstyrelsen. Fødevarestyrelsen kontrollerer og certificerer de økologiske produkter, fra virksomheden modtager primærprodukterne, til de leverer et færdigforarbejdet produkt til detailhandlen med et rødt Ø-mærke på. Arbejdstilsynet kontrollerer arbejdsmiljø på virksomhederne, og miljøstyrelsen kontrollerer påvirkninger på det omgivende miljø. Derudover kan der være mærker, certificeringer m.m. af privat karakter, som kræver kontrol og vedligeholdelse af specifikke netværk (HACCP og ISO certificeringer for eksempel).

De økonomiske netværk er obligatoriske som eksistensgrundlag, og mange virksomheder er derudover involveret i mere eller mindre formelle netværk omkring virksomhedens aktiviteter – økonomiske, faglige, branchespecifikke, markedsføringsmæssige, sociale, kunstneriske, udviklende eller velgørende. Derudover er der for mange virksomheders vedkommende kontakter til forskningsmiljøer af forskellige karakter, både specifikke forskningsprojekter på virksomheden, eller som i mit tilfælde hvor forskere eller studerende foretager studier i virksomheden.

Desuden kan virksomhederne være involveret i kommunikationsnetværk, f.eks. i forbindelse med udvikling af hjemmesider m.m.

I forhold til objektsiden i netværkene, er der i kraft af at de alle er produktionsvirksomheder med et materielt output, tale om betydelige teknologiske og tekniske aktanter i netværkene. Herunder alt hvad der har med selve produktionen at gøre i form af maskiner, gryder, baljer og kar til fremstilling af produkterne, samt for eksempel tørrefaciliteter (pølser), kølefaciliteter (mel, mejeri), lagring (ost). Hele forarbejdningsprocessen er essentiel som aktantbetragtning – kogning (marmelade), enzymer, krydderier, andre tilsætningsstoffer (mejeri, pølser, marmelade), afskalning, maling (mel). Derudover er der for Smørblomst vedkommende for eksempel et vigtig aktant i netværket i form af de racespecifikke køer – jerseykøerne mælk bruges til bestemte

produkter, idet de har en egenskab (proteinindhold), der kan minimere forarbejdningen. Endelig er der vigtige aktanter i forbindelse med emballering og pakning, samt transport.

Mange af aktørerne er ikke personer eller objekter, som virksomheden selv kan vælge at have kontakter med. Der er også mange aktiviteter, der er med til at give hver virksomhed en egen identitet i kraft af de netværk, som virksomheden vælger at bruge kræfter på. Økologi kunne for eksempel være en af de aktiviteter, som der blev brugt tid på. Eller specifikke skånsomme forarbejdningsmetoder og disses materielle, tekniske udtryk. Et kig på min empiri afslører, at der er mange forskellige måder at bruge og opfatte netværk på for de 5 virksomheder jeg har haft kontakt med. Ved at kigge bredere på hjemmesider for andre virksomheder med økologisk produktion ses endnu flere tilgange. Flere og flere vælger for eksempel de kommunikationsmæssige netværksaktiviteter på internettet, for eksempel blogs og indlæg fra ansatte eller forbrugere i relation til virksomhederne⁸⁵

Denne korte gennemgang giver et hurtigt indtryk af den store mængde af aktanter, der har berøring med den enkelte virksomhed, og skal tjene det formål at illustrere en grundforståelse i at se virksomheden som bundet op på forskellige netværk. Dermed er virksomheden ikke en isoleret enhed, der handler alene efter økonomiske optimeringsmodeller, men en organisatorisk "flerhed", der består af mennesker og objekter, og som relaterer sig til omverdenen på forskellig vis, og i forskellige netværk. De rationaler der styrer handlingerne i virksomheden, er præget af både de netværk som virksomheden skal knytte an til, dem som de har valgt at knytte an til, og de generelle forestillinger, der er knyttet til branchen og identiteten som for eksempel lille, mellemstor eller stor virksomhed.

Netværksforståelsen har her en tråd over til den nyinstitutionelle forståelse af organisationer, idet der her indenfor diskuteres måder, at danne problemforståelser på. Det er afgørende hvordan relationerne mellem organisation og omverden er, i forhold til hvordan den enkelte virksomhed opfatter og håndterer problemer på (Mac, 2001a:164). I tilfældet økologi vil det altså være af afgørende betydning for opfattelsen af de udfordringer, som en sådan produktion medfører, hvordan relationen, og dermed netværkene, konstituerer virksomhederne.

Økologinetværk

Som nævnt i indledningen er dette et af de centrale elementer i at kunne diskutere virksomhedernes håndtering og refleksion af økologi i forhold til produktionen. Alle 5 undersøgte virksomheder er medlem af interesseorganisationen for økologisk produktion (Økologisk Landsforening). Der er dog stor forskel på i hvor stor grad de er aktive i forhold til ØL, og det virksomhedsudvalg der eksisterer her. IP på Liljen sidder som nuværende formand for brancheudvalget for virksomheder i ØL, og ligger derfor en del aktivitet inden for denne organisation. Han kritiserer dog samtidigt organisationen for indimellem at have problemer med at handle fremadrettet, og i stedet blive holdt tilbage af i hans øjne lidt for dogmatiske ideer om økologi. Han beklager også, at der ikke er flere, der er aktive i udvalget eller i organisationen, idet det ifølge ham kun er fåtal, der reelt

⁸⁵ Se for eksempel www.urtekram.dk eller www.arla.dk

ligger noget aktivitet i det at være medlemmer. For Tulipan er medlemskabet ikke umiddelbart noget, der betragtes som givende i forhold til virksomheden. Organisationen betragtes som ude af trit med, hvad der foregår i virksomhederne. For Rose er medlemskabet en måde at få tilbud om at deltage i diverse arrangementer, men ikke noget der bliver lagt meget energi i. Han nævner dog en studietur til London arrangeret af ØL, som værende givtig for ham. Her havde han mulighed for at se forskellige ideer fra UK, og samtidigt møde virksomheder fra Danmark, også selvom det var konkurrenter. Bellis har igennem årene haft en del samarbejde med ØL, og beskriver det selv som et godt samarbejde, hvor ØL har kunnet stille op med smagsprøver m.m. i butikkerne, og hvor Bellis har været dem, der har reklameret for aktiviteterne. Smørblomst er trods medlemskabet ikke specielt orienteret mod ØL. Blandt andet har de, i hvert fald tidligere, valgt at lave en selvstændig stand på messer m.m., på trods af en fælles initiativ fra ØL's side. En fælles stand mener Smørblomst ikke har en gavnlig virkning, at skulle stå side om side på en stand med konkurrerende virksomheder. Udover ØL er der for nogle af virksomhederne andre økologirelevante netværksaktiviteter.

Smørblomst fremtræder som en virksomhed med en del aktiviteter af relevans for økologien. De er blandt andet med i en gruppe af 'ligesindede' virksomheder, altså virksomheder, der producerer økologiske fødevarer. Her foregår der angiveligt diskussioner om værdier og dilemmaer i økologien. Gruppen er startet af banken Merkur, som ligeledes er en del af virksomhedens økonomiske netværk. Derudover har de jævnligt kontakt - og salgsfremstødsaktiviteter med mindre økologiske mejerier, undtaget dog dem, der er meget lig dem selv i profil, og altså for eksempel sælger meget konsummælk. Hvis der er for store ligheder, vil det ikke gavne nogen af parterne, mener IP på Smørblomst, underforstået at konkurrencen er for stor til at nogen af dem kan få noget ud af det. Hermed antydes det også, at netværksaktiviteter er flertydige, idet virksomheden godt kan se nytten af at deltage i forskellige sammenhænge, men samtidig også har 'konkurrencebrillerne' på, og søger for at være opmærksom i forhold til konkurrenternes aktiviteter og tiltag. Dette ses også i Smørblomst forhold til en forening som Mejeriforeningen. Denne fællesorganisation for stort set alle mejerier i Danmark, er også en af de delvist økologirelevante organisationer, som Smørblomst nævner som en vigtig samarbejdspartner. Her har man desuden kontakt til den store kollega Arla, og får indblik i deres ideer og måder at arbejde på. Denne kontakt er udover det alment interessante i at udveksle erfaringer og oplevelser, med til at styrke Smørblomsts identitet som lille hurtig, i modsætning til Arla der omtales som stor og langsom, når det gælder produktudvikling for eksempel. Her er der altså tale om at bekræfte identiteten af Smørblomst ved at være anderledes end Arla.

Den opfattelse jeg får af Roses forhold til deres konkurrent 'Den Gamle Fabrik', er i institutionelle termer er mere i retning af isomorfi (Powell & DiMaggio, 1991). Dette skal forstås på den måde, at Rose altid holder øje med konkurrenten, og hvilke træk de fortager sig for at kunne indstille deres egne træk i forhold til dette. I begrebet isomorfi ligger en 'efterligningsstrategi' eller en tilpasningslogik, hvorved at organisationer mere eller mindre strategisk og bevidst ligger sig tæt op ad hinanden..

Med Roses relation til konkurrenten, er der dermed også en form for identitetsskabelse involveret, der blot ikke er i modsætning til, men mere ligger op ad konkurrentens identitet. I lighed med Smørblomsts relation til konkurrenter i for eksempel Mejeriforeningen, betragter Rose relationen til en konkurrent som IP havde kontakt med på den føromtalt tur til UK, som strategisk potentielt problematisk. Der er i hvert fald ting man ikke taler med konkurrenterne om, understreger IP. Dette tolker jeg som et udtryk for, at IP på Rose betragter et netværk af den karakter som potentielt udviklende, men også problematiske i forhold til den konkurrence, der ligger imellem de to virksomheder. Strategien synes fra Rose at være, ikke at afsløre for meget af virksomhedens strategi.

Af vigtige økologirelaterede aktanter, der indgår i netværkene, kan nævnes Smørblomst ko-racer, som tidligere er omtalt. De er med til at stadfæste en type af forarbejdning, som Smørblomst selv slår på som særlig skånsom, og dermed relevant for en fortolkning af økologien, hvor skånsomhed indgår som en vigtig parameter. Tulipans pølsetørringsfaciliteter og leverpostejsbagning i vandbad er vigtige relationer til den kvalitetsopfattelse, som Tulipan associerer med deres bidrag til økologien. Tørringen er en del af hele den fremstilling, der driver vand ud af produkterne frem for at tilsætte vand, som det gør sig gældende for andre billige kødprodukter. Vandbad til leverpostejerne er en alvorlig flaskehals rent optimeringsmæssigt, men fortsættes som følge af den opfattelse der hersker i Tulipan – at det giver postejer af bedre kvalitet. Liljen har med de selvopfundne maskiner vigtig økologiidentitet bundet i polering af kerner, og køling af mel, som aktanter der er med til at virksomheden skiller sig ud fra konkurrenterne (for eksempel med længere holdbarhed af melet på trods af, at kimen er med, netop på grund af kølingen). Derudover er der mange overvejelser forbundet med afskalning og maling af mel med de rette kværne. Rose har ikke umiddelbart tilknyttet vigtige aktanter til økologinetværket, dog er der med de produktionsfaciliteter de bruger i dag en mere skånsom fremstilling af marmelader end tidligere, men det italesættes ikke i relation til økologi.

Markedsrelaterede netværk

Det er indlysende, at alle virksomheder har markedsrelaterede netværk, idet det er selve eksistensgrundlaget at skulle sælge de produkter, der kommer ud af produktionen, men der er forskel på karakteren af de markedsrelaterede netværk, jeg finder blandt de undersøgte virksomheder.

For Tulipan er der tale om et meget bredt og alsidigt markedsnetværk, baseret på personlig kontakter mellem IP og forskellige butikker, men også personer af betydning for afsætningen. For eksempel fortæller IP, at han har en fransk kontakt, der er bosiddende i Danmark, og som selv arbejder med at sælge franske delikatesser i Danmark. Han fungerer som tolk, og som kontakt til det franske marked. Han beskriver hvordan kontakten kom i stand, og at der først fra franskmanden side var skepsis i forhold til at skulle komme ind på et fransk marked, der i forvejen har mange produkter af høj kvalitet⁸⁶. Skepsis blev dog afløst af begejstring, ifølge IP, og kontakten blev en vigtig

⁸⁶ Ud fra en antagelse om, at der er en mere kritisk fødevarerkultur i Frankrig end i Danmark.

indgang på det franske marked. Dette er et eksempel på hvordan IP skaffer personlige 'ambassadører' for Tulipans produkter. Smørblomsts markedsstrategi er ikke så bred. IP nævner selv, at det er imod alt hvad man lærer på handelsskolen, men er personligt glad for ikke at have gået på handelsskolen. De satser primært kun på en detailkæde, som aftager af deres produkter (COOP). Indenfor COOP er de i alle typer af detailkædens virksomheder. De har et ret udviklet og levende netværk af forskellige relationer i COOP. Især har de opbygget en tæt relation til Irma, som spænder over flere niveauer, fra direktøren og nedad. Både Liljen og Smørblomst beskriver relationen til Irma-kæden som værende unik, og at de begge oplever det som et frugtbart samarbejde, hvor innovation og produktudvikling foregår i samspil. De opfatter begge relationen til Irma som værende karakteriseret af en fornemmelse af gensidig afhængighed, og føler sig dermed som ligeværdige partnere i samarbejdet, og i forhandlingerne med Irma.

Smørblomst har igennem mange år været solgt i Irma, og har selv identificeret sig med det mere kvalitetsorienterede som Irma i stigende grad har stået for. Derfor var det for Smørblomst et dilemma, da de blev kontaktet af en discountkæde, der ønskede at sælge deres konsummælk. Spørgsmålet var om det ville bryde med deres identitet og med deres image overfor kunderne, at blive solgt i en discountkæde? Samtidigt følte de sig ude af stand til at kunne sige nej, da kæden sandsynligvis ville spørge en konkurrent, og dermed åbne markedet for andre mejerier. Dermed ville deres særlige position i COOP være brudt. Samarbejdet ændrede nogle forudsætninger, idet discountkæden ønskede et navn til mælken, som hidtil havde været forbeholdt et konkurrerende produkt fra det store mejeri, men som de mente havde fået et eget liv som produktbegreb. Dermed måtte Smørblomst ændre navnet på en af serierne af konsummælk. De er dog i dag glade for, at de valgte at takke ja til samarbejdet.

Helt modsat denne bekymring ved at gå ind på discountmarkedet findes Tulipan og Rose, der begge spreder afsætningskanaler bredt ud over detailhandlen, og for Tulipans vedkommende også til små private helsekostbutikker i hovedstadsområdet, og rundt på især Sjælland. Tulipan har gjort det til en indsats, at lave forskellige design af etiketter og produkttyper til de forskellige kæders image således, at de mere eksklusive serier sælges i ISO⁸⁷, mens de milde pølser og leverpostejerne sælges med et andet emballagedesign i discountkæderne. Rose laver ikke ændrede udseende på produkterne, men forhandler hvert år med alle de kæder, der findes i Danmark, for at forhandle afsætningsaftaler på plads. Desuden har A-Group også en del af produktionen reserveret til spot-markeder i discountkæderne, eller til detailhandlens egne private labels. Varemærket Rose laves dog ikke til *private label*, da dette mærke skal sælges som et brand.

Også de fire andre virksomheder producerer til '*private label*', altså produkter, der sælges under detailhandlens egne mærker. Bellis, der selv har en række *private labels*, har som tidligere nævnt, samlet de miljøvenlige, allergivenlige og økologiske produkter i et omtankemærke. Det er dog mit indtryk, at det økologirelaterede mærke ikke er den største satsning, i forhold til non-food produkterne under omtankemærket. Når der ikke sættes så kraftigt på det økologiske *private label* skyldes det, ifølge IP, at det har vist sig at de mærkevarer der findes på det økologiske marked, har en stærk markedskraft. Dermed er

⁸⁷ På interviewtidspunktet var denne kæde ikke overtaget af SPAR.

det sværere at positionere deres eget mærke. De stærke brands har allerede en vigtig plads hos kunderne, og derfor er der ikke så meget fokus på at få de producenterne til at lave produkter under Bellis' mærke. Der findes dog stadig en række økologiske produkter, der sælges under deres eget økologimærke. På trods af denne udmelding, er det i Bellis' interesse, at få indført så meget som muligt af deres egne mærker, idet de på den måde har større kontrol med produktionen, og med for eksempel prisforhandlinger.

Siden jeg foretog interview med IP, har der været lanceret en større kampagne for især navneændringen af Bellis' omtankemærke, inklusiv den økologiske serie af fødevarer. Her har der blandt andet været slået på ideen om, at det ikke længere er vigtigt at huske på det røde Ø-mærke, blot man har styr på mærket fra Bellis, underforstået, at så er man sikker på, at det er et økologisk produkt. Ø-mærket har traditionelt set nydt en meget stor tillid, og er det mærke som flest danskere kender. Med denne kampagne tolker jeg, at Bellis forsøger at få deres eget mærke ind som erstatning. Dette giver blandt andet Bellis mulighed for at åbne op for flere produkter, der ikke kan Ø-mærkes fordi de ikke er produceret eller pakket i Danmark. Med denne kampagne kan det tyde på, at der er kommet stigende fokus på det økologiske mærke, hvilket også understøttes af den udvikling der er foregået for både Smørblomst, og Liljen, der nu alle producerer under Bellis' omtankemærke. Ser man på de produkter der i dag mærkes med Bellis mærke er der også flere forarbejdede fødevarer, såsom chokolade og is.

Andre netværk

For både Smørblomst, Liljen, Bellis og Tulipan finder jeg netværksaktiviteter, som ligger lidt uden for de traditionelle virksomhedsnetværk. For både Smørblomst og Tulipan har kunstneriske kontakter en fremtrædende plads, hos Smørblomst i form af forsøg med kunst og eventyr på kartoner, samt i form af en kunstsulptur sat i forbindelse med mejeriet, og brugt som pr ved lanceringen af de nye bygninger og på hjemmesiden. For Tulipan er der ligeledes kunst på etiketterne af en ikke-økologisk serie pålægsprodukter. Dette viser sig blandt andet at være foranlediget af, at IP's søn er kunstner, og på den måde har sporet ham ind på ideen om etiketterne.

I Bellis er der på interviewtidspunktet et samarbejde med Amnesty International, som dog lyder til at blive udfaset, idet Bellis ikke ser, at de får så meget ud af det, som de havde ventet.

I 2008 kan man via Bellis hjemmeside læse, at de nu har indgået et samarbejde med Folkekirkens Nødhjælp og med Unicef – blandt andet med donationer fra flaskeautomaterne, og med salg af varer hvor overskuddet går til disse organisationer. Dermed har Bellis skærpet den ansvarlige profil, siden tidspunktet for interview – hvilket falder i tråd med at udviklingen af ansvarlighedstilgangen er stigende for mange, i hvert fald store virksomheder (Morsing, 2001).

Liljen, Smørblomst og Tulipan, har en del kontakter med kokke og andre 'kulinære' personligheder. IP på Liljen fortæller, at deres kontakter mange gange er opstået, som følge af uopfordrede henvendelser til virksomheden, på baggrund af stor tilfredshed med produkterne.

På Smørblomsts hjemmeside, som jeg har fulgt gennem årene kan jeg se, at de desuden har involveret sig i et par lidt mere usædvanlige netværk i en fødevarer-sammenhæng, idet de både har netværk til alternativ behandling og til bevarelse af en specifik ugle-art. Rose er den eneste af de undersøgte virksomheder, der ikke umiddelbart ser ud til at have så meget aktivitet i kategorien 'andre netværk', dog nævner IP for eksempel diabetesforeningens arrangementer, idet de som en af de få laver en sukkerfri marmelade. De har en generel politik om at de gerne sponsorerer med produkter, men de sponsorerer aldrig med penge. IP på Rose er dog også lidt tilbageholdende på visse strategiske områder angående deres aktiviteter, og dermed kan der være netværksaktiviteter, jeg ikke bliver præsenteret for.

Tulipan har udover de nævnte netværk, også en aktivitet i en delikatesseforretning i København med kvalitets kød og pålægsprodukter, samt varme retter som take-away, og har i det hele taget meget fokus på livsstil i det image, der bygges op omkring virksomheden.

Opsamling

Med denne gennemgang af netværk har jeg ikke lavet fyldige analyser af de enkelte virksomheders netværk, men givet et overfladisk kig på de mange facetter af netværk, der har betydning for, hvordan der besluttes, handles og ageres i en daglig produktion. De input der kommer til virksomheden fra deres mangefacetterede netværk, vil være vigtige for hvilke handlingsmuligheder de ser i forhold til økologi, og i forhold til den position økologi har i virksomheden.

Ud fra en model fra Ford et al (2003), kan man betragte netværksaktivitet i virksomheder som værende en interaktion mellem hvilke billeder der er i virksomheden (blandt mange forskellige aktører) om et netværk, hvordan den konkrete netværksaktivitet foregår, og hvilket udbytte og hvilke konsekvenser det har for en virksomhed at være i et givent netværk, der hele tiden har potentialet til at ændre karakter, eller hvor den enkelte virksomhed står til at ændre position, alt efter andre aktørers ageren i netværket.

Hvis man holder denne ide om en model op foran de 5 virksomheder, er der nævneværdige forskelligheder

Mit indtryk er, at Rose er en virksomhed, der ikke betragter en stor ekstern netværksaktivitet som værende essentiel for virksomheden, i hvert fald når det gælder økologi. Dette kan skyldes et aktivt valg men det kan også skyldes, at der ikke er forskellige kompetencer i virksomheden til at udvide og nuancere økologinetværket. Der er så vidt jeg kan se kun en, der tager sig af økologi, udover de ansvarlige for den konkrete produktion af de økologiske marmelader, og det er IP der er marketinguddannet.

Smørblomst, Liljen og Tulipan har alle en stor kreds af netværksaktiviteter og har alle flere aktører internt i virksomheden, der kan udvide kompetencerne i forhold til økologi. Disse forskellige kompetencer i forhold til økologi og i forhold til en faglighed kan bidrage til et mere bredspektret netværk på økologiområdet. I Tulipan er det slagteren, I Smørblomst mejeristen og hos Liljen har IP en organisationsrelateret uddannelse udover de andre fagligheder repræsenteret ved journalist og agronom. Når virksomhederne har store netværk relateret til økologi, må det antages, at de også ser netværk som muligheder og åbninger for udvikling. Jeg finder dog også at der er grænser for åbenheden. Jeg har

indtryk af, at alle virksomheder også er bevidste om det strategiske islæt af netværk, og på at netværk også er magtrelationer. Både Smørblomst og Tulipan betragter på interviewtidspunktet for eksempel en fælles stand på den årlige messe for økologiske fødevarer Biofach i Tyskland, som værende problematisk. Smørblomst udtrykker det som et problem, at stå der ved siden af hinanden med de samme produkter, således at ingen kan kende forskel. Senere har de dog haft fælles stand, og har dermed tilsyneladende skiftet holdning.

Ud fra tankegangen i ANT er der som nævnt en sidestilling i humane og non-humane aktører, når det gælder indflydelse på netværk. Jeg har her opsamlet de væsentligste aktanter, for at give et samlet overblik.

De væsentligste aktanter hos Smørblomst i relation til økologi er kjerne af forskellige racer, der leverer mælken til mejeriet. Hele konceptet omkring at adskille mælk fra forskellige ko-racer, og at bruge dem til forskellige formål, har været et af kendetegnende for virksomheden. At kjerne er vigtige medspillere kan også ses på Smørblomsts (tidligere⁸⁸) hjemmeside, hvor de eksplicit krediteres for at være 'dem der står bag' Smørblomsts produktion.

Hos Liljen er det melet/kernerne og melkværnen, der spiller en meget væsentlig rolle. IP fortæller, som tidligere nævnt, om de erfaringer han har gjort sig med en dårligere og billigere kværn, og han fortæller om kornets egenskaber i kraft af de sorter han har valgt. Det er her meget af identiteten for melet fra Liljen ligger. Ligeledes bekræftes det af, at det er svært for IP at acceptere mel fra andre leverandører, idet han der ikke har den fulde kontrol med det korn der kommer ud af det, og hvordan det er behandlet. Emballagen er også en stor aktant i Liljen, og her er der lagt en del image og '*story-telling*' ind. Begrebet '*story-telling*' anvendes her i en dobbeltbetydning. Både som et udtryk for, at der er et ønske i virksomheden om at videreformidle en bestemt historie, der er dækkende for den produktion, der ligger bag, men også som et begreb der er mere image relateret, og dermed også bruges strategisk. I Liljen har de indtil for nyligt håndskrevet datomærkerne, og det ser jeg som et eksempel på en vigtig aktant, idet det håndskrevne datomærke er med til at formidle hvilken virksomhed der er tale om (personlig, autentisk). Dette er de dog stoppet med, på grund af arbejdsmiljøproblemerne for den der skulle skrive alle disse datoer på poserne (primært medejeren/hustruen C).

Hos Tulipan er den vigtigste aktant-gruppe de nye tørrehaller, som er blevet etableret i forbindelse med den nye fabrik. Det er et teknisk kompliceret og kontrolleret system. Ingeniører fra Tyskland er involveret i at identificere et problem med ensartet tørringen, som de oplever på interviewtidspunktet. Emballagen er også en vigtig del af identiteten, idet der her sættes meget bredspektret, og med bl.a. kunst på visse af etiketterne, men også med '*story-telling*' som en del af konceptet for nogle af de økologiske produkter (Grand Cru skinken bl.a.). Hos Bellis er der vigtige aktanter i deres 'egne mærker', og de betydninger der læses ind i disse. Hos Rose er identiteten stadig, også efter overtagelsen, på de specielle kantede glas, selvom der faktisk nu introduceres runde glas til nogle af de nye lanceringer. Dermed er også aktanterne med til at ændre både Roses identitet, og Rose som identitetsskaber.

⁸⁸ Imens jeg afslutter denne afhandling skifer Smørblomst hjemmesidedesign (ca. 1.marts 2009)

Fra de tre temaer bevæger jeg mig nu over i en samling af de analytiske elementer. Som det fremgår af problemformuleringen, vil jeg anvende den analytiske term relevanszoner, som er hentet fra Schutz (1970), til at samle begreberne om meningsdannelse, netværk og *enactment*. Relevanszone-begrebet skal være med til at illustrere hvilken 'handlehorisont' virksomhederne har, i forhold til økologiforståelserne.

8.4 Relevanszoner

Nedenfor har jeg illustreret virksomhedernes relevanszoner ud fra emner, som også kan genfindes i analysen. Begrebet relevanszoner har jeg valgt som samlende analytisk terminologi for de elementer af meningsdannelse og *enactment* i netværk, som jeg har gennemgået i analysen ovenfor. Før jeg illustrerer relevanszonebegrebet ved hjælp af figurer, vil jeg kort genopfriske de træk ved begrebet som Schütz (1970) identificerer, og som jeg har skrevet om i kapitel 4.

Jeg vil dog starte med at tage et par overvejelser om begrebet op til diskussion. Først og fremmest er det vigtigt at nævne, at Schütz (1970) taler om relevanszoner på aktørniveau, og ikke for en organisation. Dermed er det i udgangspunktet ikke tænkt som en samling af mange aktørers relevanszoner. Jeg bruger altså begrebet i en sammenhæng som Schütz (ibid) ikke selv har tænkt det. Samme forhold gør, at jeg rammer ind i den førnævnte diskussion (kapitel 4 og 5) om en samlet identitet for en organisation. Jeg nævner det blot her for at understrege, at det er en gennemgående problematik. I forsvar for at bruge begrebet relevanszoner til at illustrere virksomhedernes handlehorisont, vil jeg gentage tidligere argumenter om, at de personer jeg har interviewet er nøglepersoner i forhold til økologi i virksomhederne, og dermed mener jeg, at deres position, og det system af relevanszoner jeg kan identificere ud fra deres udsagn, er en indikator for økologiens status i virksomheden.

En anden vigtig pointe er at Schütz (ibid) med sit fænomenologiske udgangspunkt er fokuseret i hverdagslivet – og dermed på de mange dagligdags handlinger, som aktøren indgår i gennem almindelige hverdagsrutiner. Dette adskiller sig væsentligt fra at betragte en virksomhed, og dennes handlehorisont, i hvert fald ud fra den betragtning at en virksomhed er underlagt en række strategiske valg, som delvist styrer beslutninger, og som er primære i skabelsen af en samlet identitet.

Når jeg alligevel har valgt at anvende begrebet relevanszone, er det fordi jeg mener, at det også i en virksomhedskontekst kan give mening, ud fra antagelsen om, at de der også her befinder sig et 'hverdagsliv', og at det er i dette liv med alle de daglige beslutninger og kulturer, at identiteten, og dermed også handlehorisonten befinder sig. Dette understøttes af Berger og Luckman ([1966],2000:73) som taler om vanedannelsen i hverdagslivet, og hvordan dette er forudsætningen for institutionalisering.

Endelig mener jeg, at begrebet om relevanszoner er et godt supplement til de allerede anvendte begreber om meningsdannelse og *enactment* i netværk, som jeg har gennemgået i analysen. Relevanszone-begrebet skal i denne sammenhæng på sin vis samle de mange meningsdannelsesudsagn til et mere kondenseret overblik over virksomhedernes horisont

for handlen. Alle de anvendte teoretiske begreber lægger op til den individuelle handlekompetence for den enkelte aktør, samtidig med at de anerkender strukturerne, der indvirker på og former aktørernes handlehorisont. Denne tilgang genfindes også i ANT-forståelsen af netværksrelationer på trods af en mere 'løs' opfattelse af rammerne for en organisation, end den der er defineret ved en virksomhed med dens ansatte (se mere om den diskussion af opfattelsen af organisationer i kapitel 4). Schipper (1999) understreger den fænomenologiske tilgangs fokuseren på at forstå fænomener 'i sig selv' og ikke som de fortolkes og bliver italesat gennem teoretiske tilgange og metaforer/ordvalg. Dette mener han (ibid) er en væsentlig forudsætning for at komme bagom myter og (selv) iscenesættelser indenfor managementteorier og kulturer. I denne sammenhæng kan den fænomenologiske metodiske stringens kan hjælpe til at stille skarper på, hvad analysen bringer af identificeret relevans, som rækker ud over det ønskede image for den enkelte virksomhed. Relevanszonebegrebet vil, som jeg ser det, gerne bidrage til at tydeliggøre at handlen er forbundet med en række bevidste og ubevidste pejlemærker, som ikke altid kan identificeres, uden at inddrage flere nuancer end det er umiddelbart træder frem. Schipper inddrager i sin gennemgang af den fænomenologiske metode også Schön (1983) og dennes forståelse af den reflekterede praktiker. Heri ligger et opgør med den rationelle forståelse af, at man i jobfunktioner alene arbejder ud fra de tekniske specifikationer lært i en faglig sammenhæng. Snarere arbejdes der med intuition og kontekstbaseret problemløsning, som ikke kan sættes i en faglig boks. Dette leder tankerne hen på de antropologiske studier som Latour foretog i 1970'erne, hvor han grundlæggende stillede spørgsmålstejn ved den naturvidenskabelige rationelle verdensanskuelse der også skulle forklare daglig praksis i et laboratorium (Blok & Jensen, 2009). Begge steder findes et grundlæggende opgør med den logisk rationelle og lineære opfattelse af vidensgenerering og - anvendelse. Samtidig understøtter det det fænomenologiske i relevanszonerne på den måde, at der ligger mere i inderste relevanszone - og dermed identiteten, end det der kan aflæses af de strategiske dokumenter og umiddelbare imagemæssige aspekter af en virksomhed. Det Schütz kategoriserer som 1. relevanszone - der hvor man 'mestrer' en given ting/sammenhæng er tæt forbundet med en række intuitive og ikke-artikulerede måder at gøre ting på. Her vil de identificerede elementer som befinder sig i 1. relevanszone være de ting som er identitetsskabende og som har en handlingsanvisning i sig, ud fra et næsten *common sense* niveau.

Først vil jeg gentage de 4 zoners karakteristika. Schütz (ibid:111ff) skriver om de 4 relevanszoner, at 1. zone er det der ligger tættest på aktøren, der hvor planer og intentioner er i linje med den situation man befinder sig i. Det er her, hvor man besidder færdigheder, og kan handle uhindret i forhold til emnet (ibid:23). 2. zone er et område, hvor man som aktør har kendskab til hvad der er af værktøjer (*tools*), men hvor man ikke nødvendigvis besidder færdigheder og dermed handlekraft i forhold til emnet. Det er dog stadig indenfor en definerbar afstand fra aktøren. 3. zone er et område der 'i øjeblikket (*for the time being*) ikke har nogen umiddelbar relevans for aktøren, og dermed ikke synes som emner, der bør handles i forhold til. 4. zone er der hvor aktøren overhovedet ikke ser

nogen relevans. Det er emner som aktøren er overbevist om ikke vil spille en rolle, og dermed ikke er en del af handlehorisonten⁸⁹.

Som supplement til denne beskrivelse understreger Schütz (ibid:112), at det er en alt for 'grov' inddeling, og at den kræver adskillige kvalifikationer for at kunne tjene som billede på relevans.

For det første understreger han, at der ikke eksisterer statisk formulerede motiver eller interesser, disse er hele tiden i bevægelse, og bliver sat i forhold til det 'nu' man befinder sig i. Dernæst understreger han, at der ikke er tale om afgrænsede og lukkede zoner, sådan som det måske træder frem fra begrebet.

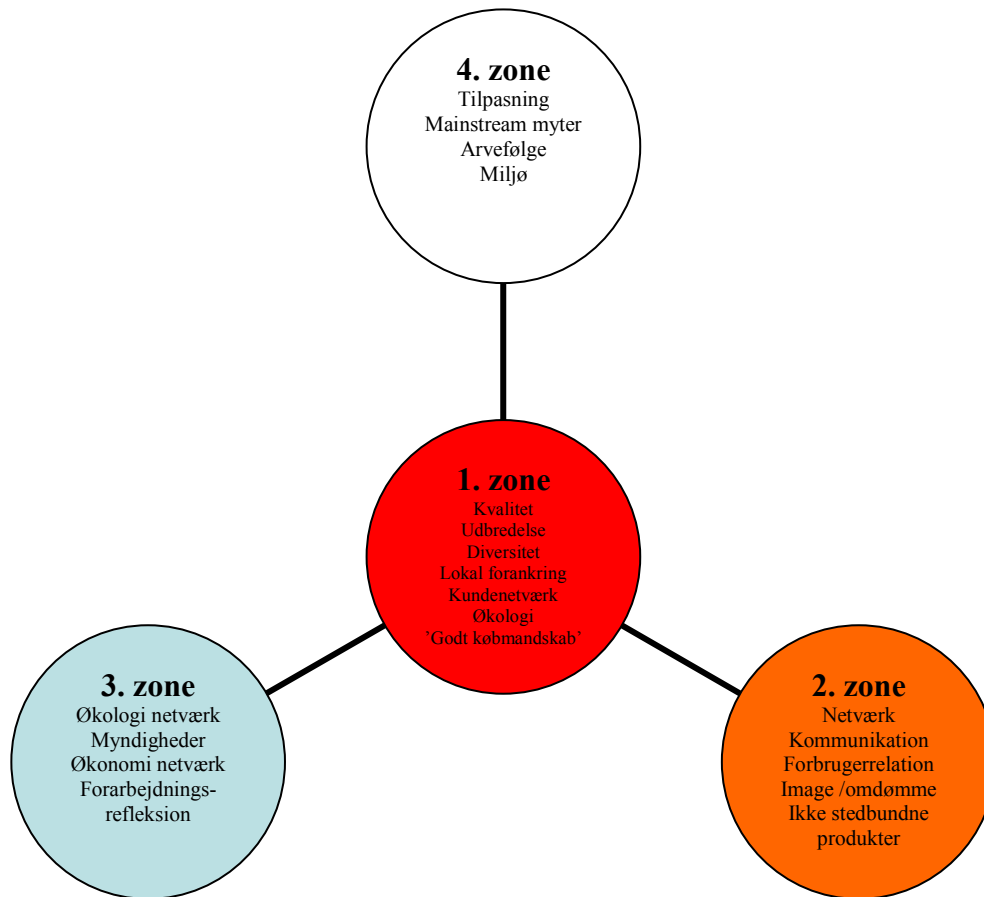
Med disse forbehold, har jeg alligevel fundet inspiration i begrebet om relevanszoner, fordi jeg synes det illustrerer en del af mit empiriske arbejde med forskellige økologiforståelser og potentialer i virksomhederne godt.

Jeg har lavet figurer nedenfor ud fra den tolkning jeg har af begrebet, velvidende at disse figurer måske netop cementerer det problem som Schütz (1970) selv gør opmærksom på – at de ikke er afgrænsede og lukkede områder. Jeg har for at give et billede at en 'glidende' overgang mellem zonerne, givet dem forskellige farver, hvor rød skal symbolisere det der er tættest på, og som virksomhederne umiddelbart anser som relevant i forhold til de daglige identitetsskabende beslutninger. 2. relevanszone har jeg givet en orange farve for at vise, at det stadig er relativt tæt på virksomhedens egen horisont, men dog lidt længere i afstand fra hvad der umiddelbart synes relevant. Den 3. zones blå farve skal vise, at disse områder er 'kolde' altså forholdsvis langt væk fra virksomhedens horisont, og dermed nogle som virksomheden ikke umiddelbart handler i forhold til. De er dog stadig perifert relevant, og kan potentielt komme i spil. Den 4. relevanszone er givet en hvid farve for at vise, at den for virksomheden synes helt irrelevant. De emner der er placeret her er enten emner som virksomheden selv udtrykker afstandtagen til, eller emner som jeg identificerer som helt udenfor horisonten, ud fra de analyser jeg har lavet. At emner befinder sig i den 4. zone, er altså et udtryk for virksomhedens opfattelse af emnerne. Det betyder ikke, at de ikke på et tidspunkt kan rykke ind i en relevansafstand fra virksomheden, men at de ikke opfattes som relevant. Idet jeg ser på hvordan virksomheden opfatter og handler i forhold til økologi, er det mindste lige så vigtigt at se på, hvad der ikke anses som relevant.

Identificeringen af emner i de fire relevanszoner er sket ud fra en helhedsbetragtning af virksomheden, men fokus på hvad der defineres som relevant er i forhold til økologiforståelser, identitet og netværk. Langt de fleste emner er behandlet mere indgående i analyseafsnittet. Der kan dog være emner, der er skrevet ind i en af relevanszonerne, men som ikke umiddelbart har deres eget analyserende afsnit.

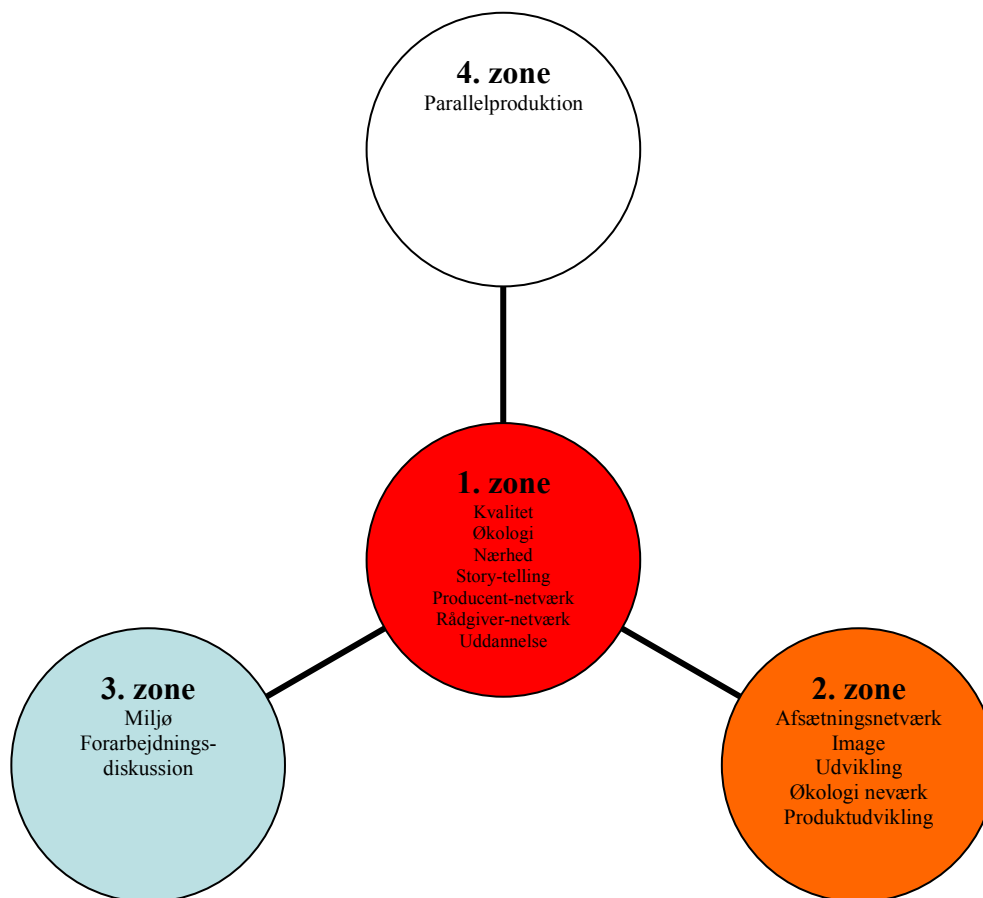
⁸⁹ At det er aktøren selv der er overbevist om at det ikke kommer til at spille en rolle er ikke det samme som at det ikke enten er af vigtighed, eller kommer til at blive det. Men idet udgangspunktet er det der er handlehorisonten for aktøren, er den 4. zone umiddelbart irrelevant.

Tulipans relevanszoner



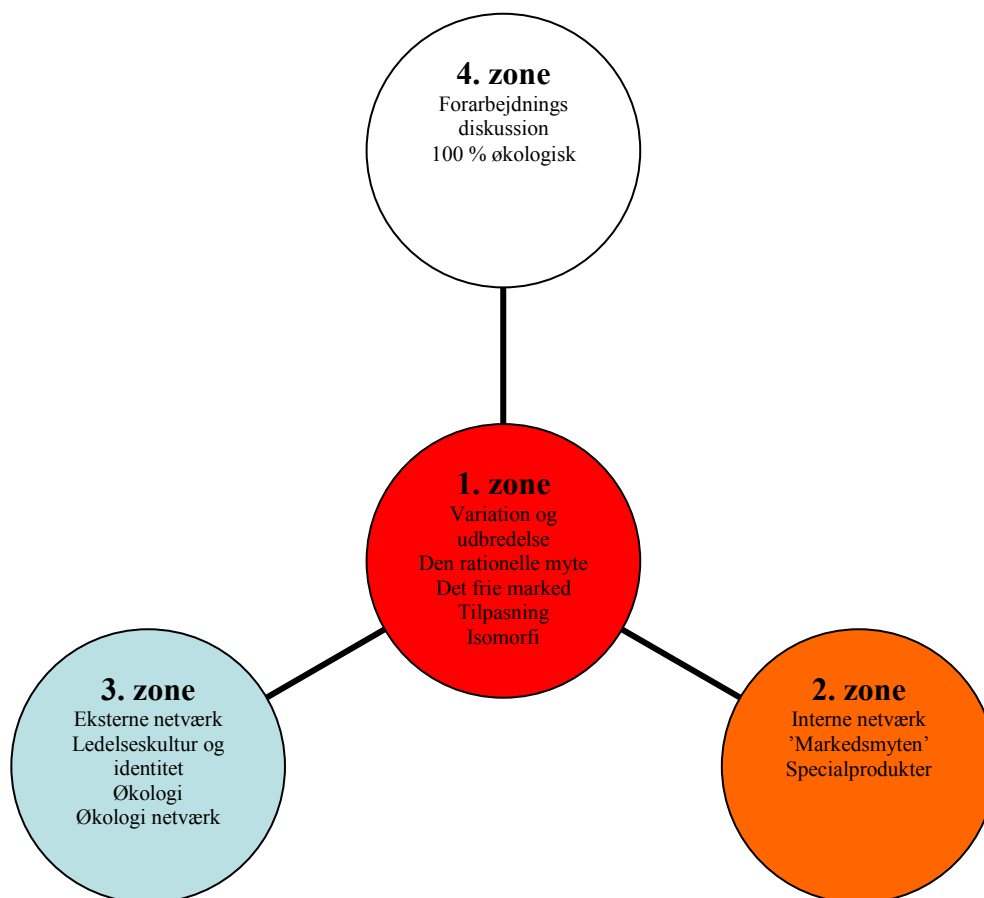
Når der i den indre 1. relevanszone skrives 'lokal forankring', og i den 2. zone skrives 'ikke stedbundne produkter' henviser det til, at en vigtig del af virksomhedens identitet, er i den lokale forankring, mens deres satsninger er på de ikke stedbundne produkter, der kan finde anvendelse og smag i mange lande og kontekster (Gucci-parallellen). Mainstream myter er sat i den 4. relevanszone fordi jeg mener, at Tulipan 'gør det på sin egen måde' på trods af hvad der er den gældende myte. Dermed ikke sagt, at de har et alternativt udtryk - på mange måder er virksomheden meget mainstream, og med værdier funderet i 'købmandskab' og gamle dyder for kunderelationer, men selve håndteringen af dem er mere personligt fortolket i betydningen 'vi gør det på vores egen måde'. Her er identiteten mere selvstændigheds- eller entreprenørorienteret. Samme identitet gør, at en arvefølge - eller måske rettere et overtagelsesperspektiv er i 4. relevanszone. Det er ikke umiddelbart noget, som ligger indenfor i hvert fald interviewpersonens overvejelse, selvom det potentielt kan skabe identitetsproblemer for virksomheden pga. den karismatiske ledelsesstil jf. kapitel 4.

Liljens relevanszoner



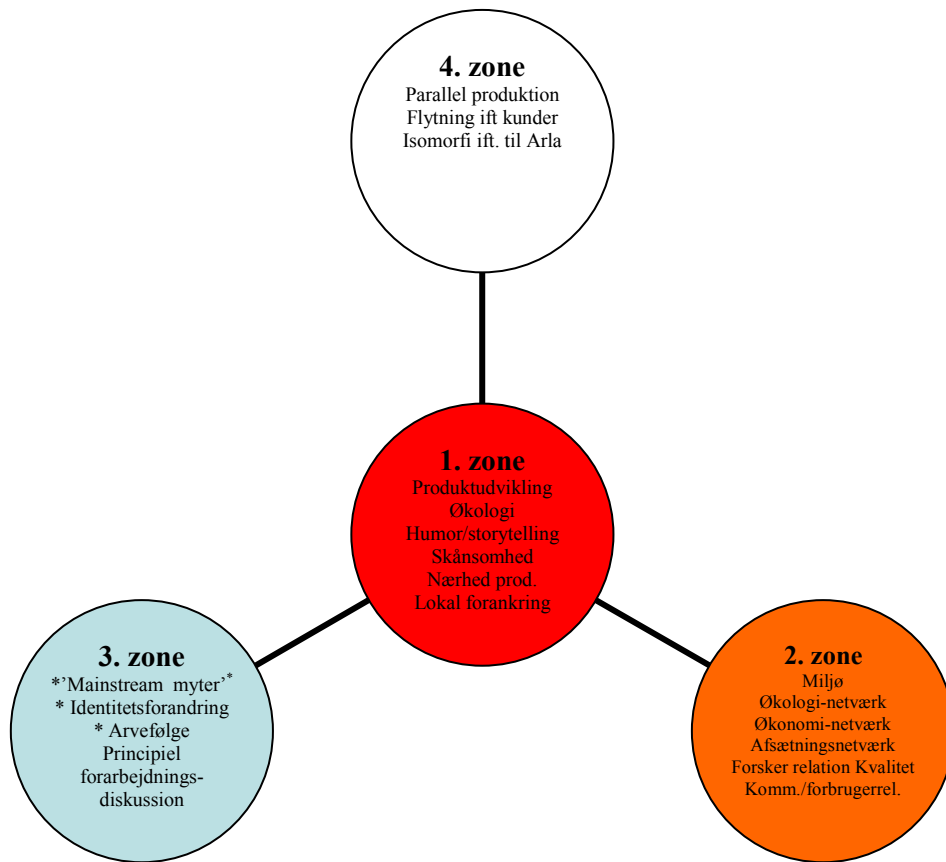
Rådgiver-netværk i 1. zone henviser til, at hele ideen om mølleriet og medlemskabet af ØL delvist blev til fordi IP havde en stærk rådgiverrelation, og dermed fik støtte og hjælp fra den side ved den store beslutning. I 1. zone har jeg nævnt uddannelse, hvilket henfører til de bagekurser, der afholdes i deres nyetablerede (2007) staldkøkken. Her er det et erklæret mål, at uddanne kursisterne, ikke kun i bagning men også i økologi. Afsætnings-netværk i 2. zone henviser ligesom for Smørblomst primært til vigtigheden af samarbejdet med Irma. Når jeg har placeret miljø i 3. relevanszone, er det måske ikke helt dækkende, idet IP faktisk selv gjorde opmærksom på de miljømæssige problemer, der var med for eksempel energiforbrug. Alligevel synes jeg ikke, det var et emne der virkede som værende handlingsgenererende, eller som havde den højeste prioritering i virksomheden. Jeg vurderer, at opmærksomheden på energiforbruget måske mere hører til på *common sense* niveauet, eller måske i relation til økonomiske overvejelser. Dog skal det siges at IP i mange år har været økologisk landmand med miljøbegrundelsen, som en af de vigtige. Miljø er derfor ikke ureflekteret hos ham, men placeringen her, er i forhold til virksomheden på interviewtidspunktet, hvor miljø havde en mere perifer betydning. Forarbejdningsdiskussionen i 3. relevanszone henviser til den mere principielle diskussion. Dette er nok også en lidt perifer placering. Jeg har valgt 3. zone, fordi jeg ikke i interviewet fik så mange refleksioner om emnet, men jeg har ved senere samtaler med interviewpersonen fået et indtryk af, at han faktisk er aktiv i en række diskussioner med andre virksomheder om netop den mere principielle snak om forarbejdning i regi af ØL, hvor han er aktiv.

Roses relevanszoner



I Rose har jeg nævnt ledelseskultur og identitet i den 3. relevanszone, idet jeg finder det et emne, der har haft, og måske også på sigt vil få betydning for virksomhedens muligheder for udvikling på det økologiske område. Jeg finder, at den ledelsesstil, der beskrives som værende den nye efter overtagelsen af Rose, har haft en stor betydning for udskiftning af medarbejderstaben, og at der har været et stort kulturskifte med fusionen. Dermed er også økologiområdet muligvis berørt. Økologi er ikke et centralt satsningsområde for virksomheden, selvom der er kommet nye produkter indenfor de seneste år. Den rationelle myte henviser til den opfattelse jeg får igennem analysen, at der er en udbredt opfattelse i Rose, der læner sig op ad at markedet, og markedets aktører, kan analyseres ud fra en rationalistisk forståelse. Dermed bliver denne myte også handlingsanvisende. Isomorfi og tilpasning henviser til den store opmærksomhed Rose har på konkurrenter. Noget som f.eks. også viser en retning for deres satsninger. Markedsmyten i 2. relevanszone er ligesom hos Bellis med fordi IP eksplicit nævner, at de ikke ville overleve på 100 % økologi, hvilket også gentages i 4. relevanszone. Når det kaldes 'myte', er det ikke for at negligere betydningen af det, men for at understrege, at det er noget der sker på baggrund af en analyse foretaget i virksomheden på basis af markedets nuværende sammensætning. Dermed er det anvisende for handling på en mere defensiv måde, end ved afprøvning af markedet med en større satsning.

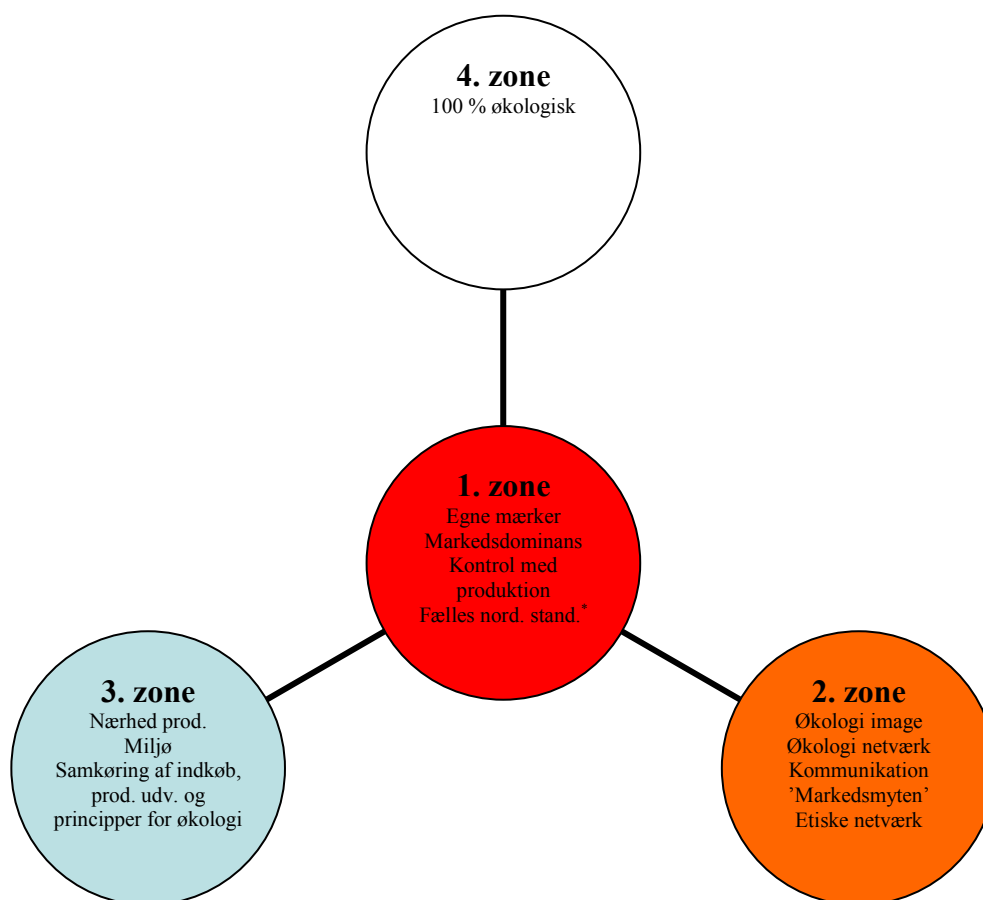
Smørblomsts relevanszoner



Begrebet og mainstream-myter henviser til det, der i analyserammeafsnittet handler om Røviks (1992) multistandardorganisationer og Powell & DiMaggio's (1991) overvejelser om virksomheders tendens til at ligne og efterligne hinanden. Her omtales netop visse 'myter', der kan dominere et område, og som derved bliver handlingsanvisende. Mainstream-myten og deres placering i 3. relevanszone er tænkt som en henvisning til at Smørblomst ikke i deres afsætningsstrategi, har valgt at følge den gængse vej, hvor det gælder om at sprede afsætningskanalerne. Tværtimod har de samlet 75 % af deres omsætning i én kæde.

Det er lidt en tilsnigelse at placere parallelproduktion i 4. zone, idet der jo faktisk allerede på matriklen er en konventionelt mejeri. Grunden til det alligevel er placeret her, er i forhold til de interne forhold til Smørblomst, og de planer de har for produktionen. Her er der ikke fokus på at have konventionelle produkter eller leverandører inde over, tværtimod er sindelagskontrollen med til at udvælge de rette økologer blandt leverandørerne. Flytning i forhold til kunder henviser til, at langt størsteparten af Smørblomsts produktion afsættes på Sjælland, selvom mejeriet ligger i det nordlige Jylland. Med den lokale forankring, er det ikke af relevant at tale om at flytte i forhold til kundegrundlaget, selvom der er meget transport af produkterne, som det er i dag. Dette er selvfølgelig mest af alt en 'tænkt situation', idet deres mælkeleverandører (og ejere) er fra det lokale område. Det sidste emne i 4. zone er isomorfi i forhold til Arla. Dette henviser til at Smørblomst i sin identitet er 'det modsatte' af den store konkurrent. At skulle efterligne i stedet for at være den lille hurtige og fleksible konkurrent, er et emne som umiddelbart virker fjernt fra Smørblomst på trods af, at de rent faktisk selv konstant vokser, og måske er ved at komme ind i problemer med den hidtidige identitet som lille og omstillingsparat.

Bellis' relevanszoner



I 1. relevanszone nævnes fælles nordiske standarder. Dette henviser til, at de fælles nordiske mærker var en vigtig del på interviewtidspunktet. Nu er de fælles standarder nok ikke så meget i fokus mere, idet de tre nordiske ejere i dag er splittet op og nationale igen. Men navnet på omtankemærke er bibeholdt som 'nordisk'.

Markedsmyten i 2. relevanszone er sammenhængende med den strategiske identitet. Her beskrives Bellis som en virksomhed, der skal være 'lønsom', hvilket ligger i tråd med den gængse fortælling om en virksomhed på markedet.

I 3. relevanszone omtales et samarbejde mellem forskellige afdelinger. Dette er medtaget, fordi jeg fik det indtryk, at der ikke var en tværgående kommunikation mellem de nævnte afdelinger. Det kan derfor virke lidt løst funderet, når man læser de 'radikale' formuleringer om økologi på virksomhedens hjemmeside. På samme måde med påstanden om at *Code of Conduct* skal gælde alle leverandører. Her manglede en handlestrategi overfor 'vestlige' leverandører. 100 % økologisk i 4. relevanszone henviser til at IP på Bellis helt afviser at tale om en rent økologisk virksomhed på baggrund af at 'det ville være vores død' – altså markedets begrænsning.

8.5 Opsamling

Hermed er virksomhederne beskrevet i en relevanszonetypologi, som forsøger at indfange de forskelligheder virksomhederne har. Jeg vil dog være forsigtig med at anvende figurerne som alt for cementerede udtryk for hvordan virksomhedernes virkelighed ser ud. Nogle overordnede kommentarer kan dog give et grundlag for diskussion.

Det tyder på, at der for de tre mindre virksomheder i landdistriktsplaceringer, er en sammenhæng mellem den lokale identitet og økologiprofilen. De er alle tre bevidste om den effekt som 'den gode historie' har, og er dermed også bevidste om en form for *enactment* af økologien, som ligger i tråd med en økologi, der er forankret i en tydelig identitet. Smørblomst og Liljen har desuden nærheden og kontakten til primærproduktionen som vigtige identitetsparametre, mens Tulipan har lokalforankringen i selve virksomhedens historie (slagterbutikken), og i den sociale og beskæftigelsesmæssige rolle, som virksomheden har. Til gengæld er Tulipan ikke orienteret mod nærhed i en produktsammenhæng, snarere tværtimod. For de to store virksomheder er der ikke den samme historie at fortælle. Det er sværere at bevare eller skabe den identitet, der har fokus på 'rødder' i en stor og mangefacetteret produktion. Her kan der – som for detailhandlen – mere være tale om en 'ansvarligheds-identitet'. Bellis er dog forankret i en anden vigtig identitet, som andelsejet virksomhed (noget de har tilfælles med Smørblomst, der i øvrigt også vægter denne ejerform højt), og har her en historisk dimension på virksomheden. For Rose er identiteten ikke orienteret mod det økologiske i særlig grad. Her er der ikke så meget fokus på 'den gode historie'. Dog er mærket tidligere i forbrugerundersøgelser associeret med kvalitet og endda økologi, og dette image forsøger de at fastholde.

Det er de to store virksomheder der har 'markedsmyten' tættest på. Dette er på sin vis indlysende, idet de er underlagt flere bureaukratiske og organisationsmæssige lag, og dermed også for eksempel en stærk påvirkning fra økonomiafdelinger i virksomhederne. Dog mener jeg ikke, at der er en lineær sammenhæng mellem størrelse og relation til 'markedsmyten', hvilket måske også kan aflæses i at f.eks. Tulipan også agerer i forhold til 'godt købmandskab' som en styrende identitetsfaktor, hvilket også er en del af 'markedsmyten'. Med markedsmyten i inderste relevanszone, er det vanskeligere at handle, uden at tage denne del ind i overvejelserne, og dermed bliver for eksempel økologi tolket ind i en sammenhæng, hvor afsætning bliver den afgørende faktor for produkterne. Dermed kan der blive mindre plads til at udvikle økologiforståelserne, og gøre plads til nye erkendelser, eller nye sider af produktionen – som er fokus i denne sammenhæng.

Det er selvfølgelig vigtigt at understrege i den sammenhæng, at afsætning helt basalt set er en afgørende faktor for alle virksomheder. Ellers ville de ikke eksistere. Pointen her er, at finde forskelle indenfor denne ramme.

Overordnet kan det tyde på, at der er visse forskelle i de 'horisonter' som en stor og en lille/mindre virksomhed orienterer sig mod. Det er ikke overraskende, og heller ikke nogen epokegørende konklusion, men er bekræftet via mange studier. Det der er interessant i denne sammenhæng, er at det også spiller ind på f.eks. handlingshorisonten for økologi. Dog er der naturligvis også indenfor disse grove kategoriseringer variationer,

som må nuancere konklusionerne. Der er således relativt stor forskel på en del af de andre emner i relevanszonerne for f.eks. de to største, og de tre mindre virksomheder. For Bellis er økologi for eksempel relativt tæt på som en 'grundidentitet', idet de har en længere historie, hvor de via forskellige aktører har spillet en afgørende rolle for afsætningen af økologiske produkter tilbage til 1980'erne, hvor der ikke var tale om *big business*. Rose har derimod ikke en forankring i en økologiidentitet. Her har produktion af økologiske produkter primært været båret af, at en enkelt tidligere medarbejder har set en interessant niche, og da den har vist sig levedygtig og gavnlig for et image, har den 'fået lov' at blive.

Hermed vil jeg gå over til en samlende konklusion for hele afhandlingen.

9. Konklusion

I dette kapitel vil jeg opsummere de hovedpointer, der træder frem fra sammenstillingen af de teoretiske begreber og empirien. Konklusionen er delt i to hoveddele. Første del koncentrerer sig om den empirirelaterede del af arbejdet, og samler op på de spørgsmål, der stilles i problemformuleringen. Anden del er mere relateret til den forskningsmæssige erkendelse i forhold til dette arbejde. Hvad har været de primære erkendelser gennem forløbet i denne afhandling, og hvordan peger det fremad?

9.1 Empiri og problemformulering

Først en genopfriskning af problemformuleringen der lød:

Hvilke meningsdannelse er knyttet til forarbejdningens virksomheders håndtering af økologibegrebet? Hvordan enacts økologibegrebet i virksomhederne og deres netværk, og hvad betyder det for praksis? Hvilke emner kan placeres i virksomhedernes relevanszoner ud fra meningsdannelsen og enactment dimensionen?

Et overordnet blik på de foregående siders analyse viser et nuanceret billede af meningsdannelsen om økologi i virksomhederne. I kraft af at virksomhederne producerer økologiske fødevarer, *enact* de også økologi, og skaber mening og relevans omkring dette begreb. Økologien har sit materielle udtryk i de produkter, som virksomheden laver. Derudover er der forskel på hvordan økologibegrebet fortolkes, og hvor meget økologi fylder i virksomheden.

Jeg finder forskel på, hvor meget økologi *enactes* via netværk, og igennem refleksioner over det der produceres, og her ligger der for mig at se potentialer til at åbne for at gå mere ind i de principielle diskussioner, og udvikle fortolkningen af økologiforståelser. Hvad der ligger af elementer i et begreb som økologiforståelser, er tegnet både af mere eller mindre uklare *forventninger* fra omverdenen, og af de lovgivningsmæssige tiltag der er taget i retning af forarbejdning, samt af de lokale fortolkninger, som findes i virksomhederne. *Enactment* begrebet hælder i denne kontekst mest til den dynamiske karakter, der kan findes i ANT forståelsen af begrebet frem for den mere passive forståelse, som Weick's institutionelle tilgang til *enactment* peger på. I de fem virksomheder, er der selvfølgelig områder, der er forskellige på grund af de meget forskellige rammer de har, i kraft af deres størrelse og struktur, men der er også forskellige måder at italesætte sig selv og omgivelserne på, hvilket også er handlingsgenererende og handlingsbegrænsende.

Især de tre mindre virksomheder træder frem med en tydeligt *enactet* profil på økologi i en bred netværksaktivitet. Det ser ud til, at netop det at have brede og kvalificerede netværk, er en essentiel del af en mindre virksomheds overlevelsesstrategi. Hermed bliver valg af

netværk, og indsatsen i de netværk virksomheden er engageret i, til meget vigtige strategiske og bevidste redskaber for virksomhederne. Netværkene tyder især for to mindre virksomheder på en udvikling i retning af en stadig mere nuanceret økologiforståelse, inddragende flere og flere emner såsom miljø og klima, U-lande (Smørblomst) og uddannelse (Liljen). Denne kontinuerlige udvikling vidner om en levende refleksion af økologien og understreger, at der er tale et meget dynamisk felt.

I de fem virksomheder er der også fællestræk for en del emners vedkommende. Fælles for stort set alle virksomheder er, at den problemstilling jeg har sat fokus på er relativt perifer, når det kommer til de mere principielle værdidiskussioner, fjernet fra den konkrete virksomhedskontekst. Det er måske ikke så overraskende, idet de har en produktion og et fokus på denne, der selvfølgelig er den primære prioritering, og som kræver en fokuseret daglig indsats. Desuden kan det ikke forventes, at der i den enkelte virksomhed er kompetencer til at skulle bære en principdiskussion ud i deres netværk af virksomheder. Spørgsmålet er, om ikke denne pointe kan vendes til kritik af forskningsspørgsmålet. Hvis ingen af virksomhederne relaterer sig til emnet, er det så overhovedet relevant at stille spørgsmålet? Som allerede antydnet i kapitel 2, er der ikke umiddelbart værdimæssige formuleringer, der støtter virksomhedernes værdimæssige refleksioner. De fleste værdiformuleringer er relateret til jordbruget, og kræver en 'oversættelse' for at være operationelle i virksomhedssammenhæng. Ikke desto mindre mener jeg, at det stadig er relevant at stille de forskningsspørgsmål, der stilles i denne afhandling, idet de indrammer en tendens, og er med til at stoppe op i forhold til en meget hurtig vækst i salget af økologiprodukter, og de sætter lys på et potentielt voksende gab mellem *forventninger* og praksis, som kan give problemer for virksomhederne. Desuden er forståelsen her, at der ikke kan siges at være en direkte sammenhæng mellem indkøbsvalg og holdninger blandt forbrugerne, hvilket understøtter en selvstændig stillingtagen fra virksomhedernes side. Jeg reflekterer mere om forskningens rolle senere i konklusionen, men først mere om empirien.

Hvor jeg ikke finder mange relationer til den problemstilling jeg rejser, så finder jeg til gengæld mange andre kvalitetsmæssige, kommunikationsmæssige eller imagemæssige overvejelser bag det at arbejde med økologi. Nogle har kendskab til de historiske ideer i økologien, andre er mere forankret i nutidens vilkår for økologi, eller prioriterer højt det at lave 'sikre' produkter, der skal kunne afsættes. Ingen af de medvirkende virksomheder ønskede flere tilsætningsstoffer, men meget få havde refleksioner over, hvad der kunne være kendetegnende for økologisk forarbejdning i en større sammenhæng, end den de selv var i. De fleste havde store eksterne netværk, hvilket umiddelbart får mig til at konkludere, at der ligger et potentiale i disse netværksrelationer til at emner perifere i forhold til virksomhedernes handlehorisont, kan ændre på virksomhedens fokus og handlemuligheder i fremtiden. Med det mener jeg, at jo flere påvirkninger og relationer en virksomhed har med kvalificerede eksterne netværk, jo større grad af påvirkning og dynamik er der for virksomhederne. Også i netværksrelationer, der ikke umiddelbart virker indlysende for virksomhederne.

Ser man lidt bredere på den problematik jeg har rejst i indledningen til denne afhandling, kort opsummeret med en del af det indledende citat "hvad skal vi med økologisk suppepulver", kan man umiddelbart sige, at det er mest fra sidelinjen, altså udenfor de virksomheder der producerer økologiske produkter, at man finder den eksplicite kritik af økologiske fødevarer. Det er også her man finder *forventningerne* til hvordan økologisk mad burde være. Kokke og madskribenter, forskere og almindelige forbrugere af økologi har ideer og forestillinger, som de mener, skal honoreres i virksomhederne. Og selvom denne eksplicite kritik meget sjældent – eller aldrig – kommer fra 'egne rækker', det vil sige fra virksomhederne selv, så er det alligevel noget som er 'læst' af virksomhederne – også i denne empiriske undersøgelse.

Mange satser på '*story-telling*', og på at lave særlige produkter med en identitet, hvad enten den er lokalt forankret, eller kvalitetsmæssigt eksklusiv (Smørblomst, Liljen, Tulipan). Andre satser på den mere dagligdags økologi (Rose, Bellis' egne mærker). På at lave noget der kan betales, samtidig med at det er økologisk, men hvor der ikke ligger egnsspecifikke eller kvalitetsmæssige historier gemt i produktet. De har i højere grad fokus på 'den almindelige' forbrugers daglige indkøb, og stiler ikke hen mod at imødegå kritikken, eller gå forrest i en udvikling af nye koncepter for økologisk forarbejdning. Dette kan dog i lige så høj grad være et strategisk valg, at fravælge det særlige.

Selvom der således er en bevidsthed i virksomhederne om de *forventninger* der ligger i relation til økologi, er der alligevel som nævnt en afkobling til mere eksplicite og generelle værdirefleksioner i virksomhederne, og årsagerne hertil kan skyldes flere ting. Et bud er, at der i virksomhedernes netværk ligger en hel masse tavs viden og kulturelt bundne 'sandheder' eller 'myter', som er delvist styrende for virksomheden, men som ikke italesættes eller reflekteres. Dermed afkobles kulturen fra ordene, og bliver svære at indfange i en metodisk tilgang baseret på interviews. På trods af dette grundforhold, som gælder for alle virksomhederne i denne analyse, er der alligevel en masse *enactment* i virksomhederne, som nævnt ovenfor. Men det at se meningen med de handlinger der foretages, og at se nytten af at udbrede og diskutere de erkendelser eller dilemmaer, som opstår i den daglige *enactment*, er næste skridt i forhold til at få sat forarbejdning og økologi på dagsordenen i en offentlig debat, hvor der er brug for delvist at afkoble afsætningsspørgsmålet. Når jeg ønsker at fremhæve en afkobling fra afsætningen, skyldes det en stærk faktor, jeg igennem analysen har kaldt 'markeds-myten'.

Før jeg går ind i indholdet af denne pointe, er det vigtigt igen her at understrege, at markedet som sådan er en fuldstændig nødvendig grundforudsætning for alle virksomheder. Når jeg taler om markedsmyten, er det altså ikke for at underkende vigtigheden og nødvendigheden af at skulle sælge de produkter, der produceres. Essensen er snarere, at markedet kan blive en begrænsning i hvordan en virksomhed tænker og *enacter* fremtiden og udviklingen af produktionen.

Fra mit perspektiv er der en sammenhæng mellem i hvor høj grad 'markeds-myten' fylder i virksomheden, og så den plads som en mere nuanceret økologifortolkning får. Hvis der er sat rammer for hvor meget økologi kan 'fylde', for eksempel med en konstatering af, at der er en vis procentdel af økologiske forbrugere til at aftage produkterne, hvormed det er urealistisk at forestille sig et større marked. Hvis sådanne analyser er rammesættende i en virksomhed, så er det sværere at få placeret udvikling af økologiforståelserne i de inderste

relevanszoner. Markedsmyten fylder mest i de to største virksomheder (Rose og Bellis), men også til dels hos Tulipan.

Som en videre pointe i forhold til 'markeds-myten', finder jeg et relativt stort fokus på afsætning i de fleste af virksomhederne. Her er jeg for eksempel i tre virksomheder blevet henvist til at tale med markedschefer, eller ansvarlige for salg og markedsføring når jeg har etableret en indledende kontakt på basis af en forespørgsel om den person, der er mest involveret i økologi i virksomheden (Rose, Smørblomst, Tulipan). Dette ligger dog på linje med det generelle fokus, der er på afsætning når det gælder økologi, som også har en historisk dimension. Der har helt fra de tidlige år i økologien, været et stort fokus på afsætningsperspektivet, som følge af de vanskelige vilkår for at få solgt produkterne i pionerfasen. Det virker som om, at dette fokus har overlevet til i dag, hvor afsætningen har helt andre vilkår. Dette fokus afspejles også i Økologisk Landsforening, hvor den primære virksomhedskontakt, og deres organisering af medlemsvirksomheder stort set kun er relateret til afsætningsstrategier og markedsføring via en markedsafdeling, hvor de ansatte er uddannet indenfor afsætningsøkonomi. Det er uden tvivl en væsentlig del af virksomhedernes eksistensgrundlag, og er derfor naturligt i fokus, men det giver en forholdsvis endimensionel fokusering, og overlader fortolkningen af økologi, oversættelsen af regler og *forventninger*, til den enkelte virksomhed. Dermed er det heller ikke overraskende, at jeg i min empiri ikke finder, at virksomhederne er involveret i en national eller international samlende diskussion af hvad det indebærer at producere økologiske produkter på et mere principielt plan. En anden side af dette er dog, at der ikke er en særlig tydelig profil fra disse organisationer i forhold til at relatere værdierne til mere og andet end primærproduktionen.

Det leder over i en anden pointe fra undersøgelsen. Fortolkningen af økologi i den enkelte virksomhed er altså for størstepartens vedkommende afkoblet en fælles debat - i hvert fald en fælles *officiel* debat - om værdier knyttet til produktionen af økologiske produkter. Jeg har valgt at kursivere begrebet officiel, fordi jeg har mødt udtalelser fra nogle af de medvirkende interviewpersoner om, at der rent faktisk foregår en diskussion og en snak om hvad der er gode produkter, og hvad der kan være problematisk. Der er bare ingen virksomheder der har lyst til at tage den diskussion frem i offentligheden. Hvorfor ikke? Det kan jeg kun gætte på. Men måske er det fordi de gerne vil have friheden til at kunne udvide eller indsnævre rammen for hvad der kan accepteres af produkter, frem for at 'binde sig til' bestemte synspunkter. Der kunne for eksempel vise sig en kunderelation, der gerne så produktion af en type produkter, som måske ikke umiddelbart var i tråd med de udtalelser, eller de holdninger en virksomhed i en værdidiskussion gav udtryk for. En anden årsag kunne tilskrives en 'virksomhedskultur', der ikke lægger op til fælles debatter om sådanne emner. En tolkning af denne kultur er, at virksomheder generelt ligger under for opfattelsen af kun at udføre rationelle handlinger, f.eks. en udbredt opfattelse af, at en virksomhed handler økonomisk optimerende og rationelt med beslutninger taget i 'toppen' og udført i 'bunden'. Ethvert brud med denne opfattelse medfører usikkerhed og inkonsistens i forhold til det forventede. Måske kan man opfatte det at skulle diskutere værdier uden egentligt umiddelbart økonomisk sigte, som noget der kan virke irrationelt. Her kommer et begreb som professionalismisme også ind i billedet, som et vigtigt begreb - at

agere professionelt, er at agere konsistent i forhold til den kultur der omgærder virksomheder, og her er økonomisk rationalitet et fremherskende kulturbegreb.

Samtidig ligger der for tre af virksomhederne en selvstændigheds – eller entreprenør-identitet indlejret i virksomhedens identitet (Smørblomst, Liljen, Tulipan), hvilket gør at de alle har en tendens til at 'ville selv', som gør fælles debatter vanskelige. For Rose er der til gengæld mere tale om, at der ligger klare begrænsende retningslinjer for hvilket engagement, der skal lægges i økologi.

Jeg vil nævne konkurrence elementet i det at opbygge relationer med andre virksomheder. Selvom det ikke er et element jeg finder udtalt i interviewene, er det en ting der, i lyset af de vilkår virksomhederne befinder sig, alligevel må have en betydning for de mulige relationer. Der vil altid ligge en form for sammenligning og konkurrenceelement imellem virksomheder indenfor samme branche, hvilket vil hæmme ønsket om at være i et fælles netværk om forarbejdningsprincipper.

I forhold til at se på virksomheders relation til konventionaliseringstenen, som gennemgås i kapitel 2, er det interessant at se på det faktum, at forarbejdningsvirksomhederne for nogens vedkommende er opstået på baggrund af markedssuccessen, og dermed 'iboende' har konventionaliseringen. Samtidig er der i de 5 virksomheder her tydelige eksempler på, at nuancerne er de mest interessante, idet der her findes ret forskellige udtryk for identitet og relation til forbrugere m.m., som gør den til en vis grad statiske og fastlåste tilgang repræsenteret ved konventionaliseringskritikken og forfaldsmyten til et for ensidigt syn på den reelle udvikling. Både Smørblomst, Tulipan og Liljen har formået at skabe en tydelig profileret identitet i relation til forbrugerne hvilket har sikret dem en konstant vækst over mange år. Med aktiviteter indenfor både forbedrede miljøtiltag og uddannelse, kan dette ikke siges at være alene på grundlag af et værdimæssigt tab.

En sidste pointe i forhold til de undersøgte virksomheder er, at de faktisk ikke repræsenterer den udvikling som trækkes op i afhandlingens begyndelse. Fælles for Smørblomst, Tulipan og Bellis er at de faktisk er opstået før *big business* perioden. Og Rose er opstået i den tidlige succesperiode for økologiske produkter. Dog er den opkøbt af en større koncern, og dermed har den skiftet ejerform og kultur i de senere år.

Dette gør at i hvert fald fire ud af de fem virksomheders eksistens i denne afhandling ikke kan forklares med henvisning til konventionaliseringstenen. De tre mindre virksomheder har fokus på at fortælle en historie og rene og kvalitetsmæssigt bedre varer. Rose laver basale med ikke højt forarbejdede økologiske produkter, og Bellis omtankemærke er også primært koncentreret om basisvarerne. Suppepulver og andre industriprodukter er dermed i en vis afstand fra alle de medvirkende virksomheder. Dog nævnes convenience som en vigtig fremtidig satsning for Liljen.

Med denne afslutning, er det derfor vigtigt at nævne, at de refleksioner der efterspørges her, også gerne skal nå ud til andre typer af virksomheder, som i højere grad producerer økologiske produkter, der ligner de konventionelle og har de samme mål som de konventionelle, for eksempel lang holdbarhed og hurtig tilberedning, og de virksomheder

der er opkøbt af større koncerner på linje med Rose, hvor dagsordnen kan være forskellig internt og eksternt i virksomheden.

9.2 Forskningsmæssige erkendelser

Efter disse forholdsvist empirinære refleksioner vil jeg løfte mig lidt op, og se hele denne afhandling i et forskningsperspektiv. Hvad har jeg lært – altså lært som forsker af at lave denne undersøgelse.

Ja som det fremgår, har jeg lært en hel masse om virksomhederne, og jeg har lært en del om organisationsteori. Jeg har desuden forsøgt mig med en kobling af forskellige teoretiske perspektiver – organisationsteori og aktør-netværksteori. Jeg har anvendt et begreb fra et fænomenologisk hverdagslivsperspektiv – relevanszoner – til at beskrive virksomheders handlehorisont, og til at samle op på meningsdannelse og *enactment* begreberne fra organisationsteorien. Jeg har lavet et empirisk forsøgsdesign med livsverdensorienterede interviews med økologiansvarlige i fem virksomheder, som afsæt for en analyse af disse teoretiske tilgange ind i en 'virkelighed'.

I denne del af konklusionen vil jeg reflektere over denne konstruktion, og se på om den har været god nok, om den har givet mening i forhold til den empiriske undersøgelse, og om den har inspireret til nye erkendelser, eller har vist vejen til, hvor jeg kan lede efter nye erkendelser indenfor dette felt. Her vil jeg gennemgå de teoretiske begreber, og det empiriske arbejde med reflektive briller.

Meningsdannelsebegrebet anvendte jeg til at finde ud af, hvordan økologi blev italesat, og hvordan virksomhedsidentiteten blev udfoldet og begrundet. Jeg har fundet megen inspiration i dette begreb til at forstå den fundamentale søgen efter mening, som vi mennesker gør os konstant. Meningsdannelsebegrebet er en inspirerende ramme både for forskningsprocessen som sådan, og for at analysere de udtalelser jeg har mødt i interviewene. Weicks og Laws begreb om *enactment*, er tæt forbundet med meningsdannelseprocessen, og begrebet har et handlingsperspektiv, som er interessant. Handling i bred forstand – også kommunikativ handling eller italesættelse, ikke kun med det der har et materielt udtryk. Det er ud fra forståelsen i *enactment* begrebet via de handlinger en aktør eller en organisation gør sig, at der dannes mening om et bestemt område og ikke mindst, at den mening der dannes virker tilbage på handlingerne. Når for eksempel økologi ofres stor opmærksomhed, så er der en større grad af meningsdannelse i virksomhedsnetværket, der virker tilbage på det udtryk økologi får i virksomheden, og dermed er der basis for en mere nuanceret tilgang til begrebet, end hvis det ikke falder ind under en af områder, der *enactes* i virksomhedens inderste relevanszone.

Netværkstankegangen er helt grundæggende for min forståelse – måske så grundlæggende, at jeg har glemt at ofre nok opmærksomhed på den i min empiriske undersøgelse. Jeg kan retrospektivt se, at der er flere 'huller' i min undersøgelse af netværket omkring virksomhederne. Det skyldes dels en begrænsning i selve den metodiske tilgang. Jeg har ikke fokuseret min undersøgelse på en netværksundersøgelse af

den enkelte virksomhed, men i stedet givet et overblik over de vigtigste netværk, og fokuseret på kombinationen af tilgange, som den vigtigste ledesnor. Her har jeg altså mest lænet mig op ad den institutionelle tilgang, hvor virksomheden ses som en afgrænset helhed, der godt nok ikke eksisterer uden relationer til omverdenen, men som alligevel har en identitet indadtil. Den 'grænseløse' netværksforståelse som ANT bidrager med har jeg fundet svært at operationalisere, og også delvis i modstrid med netop identitetsbegrebet. Med et fundamentalt behov for at skabe mening i tilværelsen for alle mennesker, og dermed også mening i arbejdslivet mener jeg, at en udflydende eller ikke afgrænset forståelse af organisering mest af alt er en analytisk-teoretisk forståelse, som ikke er at finde i den organisationsidentitet, som en virksomhed udgør. Samtidigt og som også tidligere understreget, så mener jeg, at den analytiske forståelse af aktør-netværk er rigtig. Kombinationen af disse tilgange giver ikke en konsensus, men en dialektisk vekslen mellem samlende og åbnende forståelser af virksomhederne, som jeg mener, er frugtbar til at indfange kompleksiteten omkring dette emne.

Det sidste samlende begreb jeg har haft med i min ramme for undersøgelsen er Schütz' begreb om relevanszoner. Da jeg mødte begrebet, gav det umiddelbart mening for mig, jeg synes det passer godt sammen med de andre begreber, og giver en anden vinkel ind på det samme i undersøgelsen nemlig, hvad er det der genererer handling, eller som forårsager, at der ikke handles, og hvordan kan virksomhedernes landskab af økologiforståelser anskueliggøres og forklares i de nuancer der findes?

Relevanszone begrebet er ikke tænkt som en ny teoretisk vinkel, men som en måde at samle og illustrere de meningsdannelser og *enactment* perspektiver jeg har fundet i analysen. I den måde jeg har valgt at illustrere relevanszonerne på, er der en faldgrube som jeg er opmærksom på, nemlig at det virker som statiske og helt 'bogstavelige' emner. Intentionen er en anden, nemlig at give et samlende overblik, men tanken er, at der i selve begrebet – også fra Schütz side – ligger en opmærksomhed på dynamikken i relationerne mellem zonerne. En pointe i forhold til den forståelse som relevanszonebegrebet lægger op til er, at ting der ikke befinder sig i inderste eller måske 2. zone er anset som irrelevant for virksomheden. Her kan man indvende, at tager man dette for givet, vil der i forhold til de videre perspektiver for virksomhederne, være problemer i at efterspørge en større refleksion af emnet økologi i de enkelte virksomheder. Et udgangspunkt hvor økologi og de værdimæssige anknytninger hertil er længere væk fra virksomhedens daglige praksis, vil medføre at selve refleksionen bliver sværere, og måske mere 'mekanisk' – bundet til eksterne formuleringer m.m.⁹⁰. Det vil simpelthen være svært for virksomhederne at løfte denne opgave før de har fået mere forståelse for - og anerkendelse af - den problemstilling der rejses i denne sammenhæng. Man kan med Berger og Luckman ([1966],2008) hævde at økologi i en værdimæssig forstand ikke er tilstrækkeligt institutionaliseret, til at det møder en generel anerkendelse. Dette understreger den udfordring, som denne problemstilling står overfor, og rammer ned den refleksion, jeg tidligere har nævnt, om problematikken i, at jeg opstiller en kombination af økologi, værdier og den produktion som virksomhederne har, og beder dem om at give mig deres tanker om dette.

⁹⁰ Hvilket understøttes af de tidligere omtalte virksomheders hjemmesider med økologiomtaler der vidner referer til landbrugets økologiregler m.m.

Konstateringen af dette bringer mig dog ikke til at konkludere, at det er irrelevant at gøre det, men mere at til erkende og anerkende udfordringen ved det. Måske skal netop anerkendelse komme fra, at aktører sætter den ind i en, om ikke daglig, så kontinuerlig synliggørelse.

At jeg har fokuseret på at kombinere perspektiver, er en del af min egen tværfaglige baggrunds grundlæggende tilgang til viden. Risikoen er selvfølgelig, at man sætter sig mellem to stole, hvilket ofte er den kritik som den tværvidenskabelige forståelse mødes med.

Jeg synes dog snarere, at det er tankevækkende hvor stort et overlap, eller måske rettere hvor stor enighed og overensstemmelse jeg møder ved at gå ind meningen bag de forskellige teoretiske traditioner. På trods af, at der ikke umiddelbart findes en aktantdimension i meningsdannelsesbegrebet, ligger det dog alligevel lige for at introducere aktanter, også de nonhumane, især med begrebet *enactment* er der potentiale i kombinationen, illustreret med gartneren og æbletræet, der beskæres til at blive et træ med udbytte i gartneres plantage. Som allerede diskuteret i kapitel 4, er der dog forskel på *enactment* forståelsen i ANT anvendelsen, og i Weicks anvendelse, idet der er forskellige grader af aktiv handlen forbundet med *enactment* processen i de to forståelser.

Relevanszonerne er på samme måde tæt forbundet med meningsdannelse, idet de netop skal anvendes til at vise, hvad der 'giver mening' for en aktør, og hvad der virker mere perifert. De nyinstitutionelle rødder er således også at finde i fænomenologien. I den konstruktivistiske ramme er netværkstanken helt grundlæggende, og kan dermed ikke adskilles fra aktøren, eller i denne sammenhæng organisationen. Kombinationen af ANT og organisationsstudier er da også gjort af andre end mig (se Czarniawska, 1996; 1998; 2007, 2009). Czarniawska's (2009) pointe er at kombinationen af *Science and Technology Studies (STS)* – herunder især ANT traditionen og organisationsteori passer rigtig godt i hendes forståelse af organisationsteori, idet hun ønsker at flytte fokus fra organisation til organisering, hvilket er helt på linje med den definition, som Mac (2001) giver af institutionalisering frem for institutioner. Med netværks teorien er dette netop muligt.

I det valg jeg har foretaget ved at kombinere flere forskellige teoretiske traditioner, vil der også være områder, der kan være problematiske at koble. På samme måde med den ambivalens, der præger forholdet til f.eks. rationalitet, og til en virksomhed som billedet for en organisation, eller for den sags skyld en institution. Når Czarniawska (2009) taler om at flytte fokus fra organisation til organisering, så er det igennem denne afhandling dels på linje med denne forståelse, jævnfør også den definition jeg har givet af organisationer og institutioner i kapitel 4, men samtidig opererer jeg også med en ret defineret ramme for den virksomhed jeg arbejder med. Det er virksomheden som arbejdsplads og produktionsenhed, der er den ydre ramme. Selvom jeg samtidig introducerer forståelsen af netværk, som central del af virksomhedernes identitet, er der alligevel tale om et forsøg på at nærme sig et spørgsmål om identitet for den afgrænsede entitet, som virksomheden danner. Dette er i delvist i modstrid med den forståelse som STS traditionen har om organisationer. Skismaet mellem netværksopfattelsen og virksomheden kan dog også opfattes som to dimensioner af en kompleks virkelighed, hvor der både kan tales om identitetsspørgsmål knyttet til arbejdspladsen og

produktionen, og om at ingen virksomhed eksisterer uden at være en del af en række netværk.

Med hensyn til organisationens identitet, er det også et åbent spørgsmål, om det er foreneligt med Shütz' (1970) forståelse af relevanszoner, der er knyttet til det enkelte individs ageren i hverdagslivet. På trods af at organisationer består af aktører, og at disse er formende for identiteten, er det ikke det samme som at det kan overføres til en identitetsforståelse på organisationer. Denne identitet består jo af både strategiske og personlige *cues*, og af noget udefinerligt, der opstår i et fælles forum for medarbejdere – et behov for at høre sammen, sådan som Weick (1995) beretter det fra de skotske strikke virksomheder. Kan hverdagslivsperspektivet bruges i en organisationsammenhæng. Berger & Luckman ([1966],2008) afhjælper svaret på dette ved at bekræfte hverdagslivets relevans for institutionalisering.

Jeg har også igennem afhandlingen haft mange overvejelser om selve det at undersøge organisationer og identitet, hvilken metode kan anvendes? Hvordan 'finder' man identiteten i en organisation? Kan man overhovedet tale om en identitet? Ja og nej vil jeg svare her. Ja, fordi en identitet skabes af aktører, og at der er forskel på hvordan aktørers styrke i identitetsdannelsen. Når jeg har anvendt livsverdensorienterede interviews til at undersøge virksomhedernes identitet og økologiforståelse, og når jeg har identificeret relevanszoner for virksomhederne baseret på disse interviews, ja så har jeg kunnet forsvare det ved, at de personer jeg har fået min viden fra har været centrale nøglepersoner i virksomhedernes identitetsskabelse. Desuden har jeg, med mit forkendskab til branchen, til værdidiskussionerne, til historien og til udviklingen af den økologiske fødevarerproduktion, haft en god 'rygsæk' til at nuancere disse interviews, og de udtalelser, som uvægerligt vil få en tung vægt i en analyse af denne karakter. Når jeg også vil svare nej til det ovenfor stillede spørgsmål, er det fordi der uden tvivl ligger svagheder i at bruge denne metode til at beskrive en organisations identitet. Jeg ved, igen med mit kendskab til økologien, at der er andre mindst lige så vigtige aktører i de fleste af de virksomheder jeg har undersøgt, og i virksomhedernes nære netværk. Og dem har jeg ikke spurgt og hørt. Jeg ved også fra de teoretiske overvejelser jeg har været igennem, at der knapt kan være tale om én identitet i en organisation. Måske er det det indtryk en organisation gerne vil give, men virkeligheden er mere kompleks og multifacetteret. Undersøgelsens konklusion må da uvægerligt stille spørgsmålet, om der er andre lige så egnede, eller mere egnede metoder til at få indfanget den kompleksitet kultur, strategi, normer, regler og tavs viden, internt og i de eksterne netværk, som karakteriserer organisationer?

Det er indlysende, at mere tid i virksomhederne og flere interviewpersoner vil være en del af svaret på de ovenstående spørgsmål. Tid til observationer af dagligdagen, og til observationer af hvad der foregår når medarbejderne taler sammen, eller italesætter virksomheden overfor mig som udefrakommende. Som nævnt ved jeg allerede, at der i flere virksomheder er aktører, der har en stor betydning for identiteten af virksomheden, som jeg enten kun perifert har talt med, eller ikke har talt med. Dog har mit kendskab til disse aktører fra andre sammenhænge givet mig indsigt i dele af deres rolle, hvilket har bidraget til helhedsbilledet af virksomhederne.

Derudover er der andre og spændende metoder især i tilknytning til feltarbejde, som jeg kun er bekendt med overfladisk, men som utvivlsomt kan bidrage i en fremtidig undersøgelse af identitet og økologiforståelser i virksomheder. Barbara Czarniawska har bidraget med spændende refleksioner over hvordan et feltarbejde kan give den bedste base for et vellykket studie af et fænomen eller en organisation. Hun har beskrevet metoder til beskrivelser af organisationer med vægt på narrativer, det vil sammenhængende historier med et 'plot', og dermed konstrueret ind i en sammenhæng (Czarniawska, 1998) og hun har beskrevet '*Shadowing*' som en type feltarbejde, der i høj grad inddrager den fænomenologiske observation, men også fordrer en høj grad af empati og refleksion over forskerens rolle som observatør, og konfrontationen med egne forståelser og fordomme i den type arbejde (Czarniawska, 2007). '*Shadowing*' er dog en krævende proces. Tidsmæssigt er der ofte tale om et - til flerårige undersøgelser, hvor forskeren har mulighed for at vende tilbage til feltet. Dette er ret krævende, og jeg anser det for en udfordring i en virksomhedskontekst, hvor det er svært for virksomhederne at afse ressourcer og tid til at indgå i en længere forskningsproces, medmindre der er et umiddelbart udbytte af det emne der forskes i.

'Follow the actor' - metoden fra ANT traditionen er en anden metodetilgang (Latour, 2005), som kunne have været givtig i denne kontekst. På den måde kan et netværk afdækkes i meget større nuancer, end jeg har været i stand til. Til gengæld ville metoden give en risiko for at 'fortabe' sig i enkelte netværk, og dermed måske ændre fokus for undersøgelsen fra det bredere udsyn, til at være koncentreret om et enkelt netværk. Det er vigtigt at understrege at forståelsen for virksomheders ageren i forskellige netværk kræver mere end ét besøg og her har denne undersøgelse potentiale for at blive udbygget og nuanceret med en yderligere fordybelse i dette aspekt af de fem virksomheder

Aktiv deltagelse i organisationen ved at gå ind i selve virksomheden som arbejdskraft, og derved arbejde på samme niveau som de ansatte i virksomheden, kan give meget et nuanceret indblik i kulturer, og deres fortolkninger og udtryk - her har jeg set spændende refleksioner fra en antropolog, der igennem flere perioder var ansat på B&W værftet, og gav mange meget interessante refleksioner på den baggrund (Bakka & Fivelsdal, 2004). Dette har dog indlysende faldgruber, idet forskerrollen derved skifter fra at være observatør, og dermed i en position til at se andre ting end deltagerne, til at være deltager hvorved refleksionen bliver så meget desto sværere at opretholde. Som Czarniawska påpeger, er det meget svært at observere sig selv udefra (Czarniawska, 2007).

Endelig vil jeg nævne aktionsforskningstraditionen (f.eks. Aagaard Nielsen, 2001). Som aktionsforsker spiller man også en deltagende rolle i forhold til forskningsfeltet, men her er der mere tale om en processuel rolle, hvor man agerer igangsætter af bestemte typer af processer, som er defineret af forskningsspørgsmålet. Jeg har, inspireret af den tradition, selv haft intentioner om at afholde et eller flere seminarer/workshops med virksomheder. Her skulle dagsordenen være at få emnet for denne afhandling på dagsordenen, og dermed at tage hul på en række diskussioner. Det er endnu ikke lykket mig at realisere denne del af arbejdet, men det ligger som en potentiel udløber at projektet.

Forskningsmæssigt ligger der i dette projekt erkendelser, der rækker videre ind i et fremtidigt arbejde med problemstillingen. Eftersom der ikke synes at være en intern drivkraft i virksomhederne for at bringe denne diskussion frem, mener jeg, at der ligger en opgave for forskningen i at bidrage både med mere forståelse af virksomhedernes vilkår og ageren, for derved at kvalificere, bevidstgøre og nuancere de elementer i 'virksomhedskulturene' i forhold til økologiforståelserne, eller de potentialer der ligger i netværksrelationerne. Derudover vil den videre udvikling af den refleksion som efterlyses, kræve drivkræfter udenfor virksomhederne selv, med inddragelse af virksomhederne. Mere om dette i perspektivering.

10. Perspektivering

Dette kapitel vil være en mere frit formuleret refleksion over emnet, og de tanker det har sat i gang i forhold til forarbejdning af økologiske fødevarer, og i forhold til nye forskningsmuligheder på området

Udviklingen af det økologiske fødevaremarked over den tid jeg har arbejdet med dette emne, har kun forstærket tendensen til langt flere forarbejdede varer, og dermed er udfordringen ved at skulle udvikle produkter i forhold til mere nuancerede forståelser af forarbejdning af mad, ikke blevet mindre. På den anden side har den succes som økologien har haft rent afsætningsmæssigt, også givet rum for, at nye fortolkninger og nye udtryk har fundet vej til supermarkedshylderne, og her kommer autencitet, nærhed og 'story-telling' højt på dagsordenen. Der er på den måde, som altid i den kompleksitet virkeligheden er, ikke kun en vej at beskrive.

Hvis vi ønsker os en speciel eller særlig type af økologiske produkter, også når de er forarbejdede, kunne et relevant udviklingsspor være at se på nødvendigheden af, at arbejde mere med hvad der er karakteristisk for økologiske forarbejdede produkter. Der skal være flere diskussioner og dermed skabes mere klarhed over, hvad der karakteriserer – eller bør karakterisere – økologiske fødevarer. Her vil jeg nævne en dimension af relevanszonebegrebet i Schütz' forståelse. Beskrivelsen af den inderste relevanszone er lavet i sammenhæng med det, at være fortrolig med en bestemt kultur; at det der ligger i de inderste zoner, er de ting som aktøren 'mestrer', og hvor der er fuldkommen overensstemmelse mellem det 'man kender', og det der handles på. Ved indtræden i en 'fremmed' kultur er meningsdannelsen langt mere krævende og vanskelig siger Weick. Dermed kan en vigtig dimension i at forstå potentialet for økologirefleksioner være det, at der for en del af de medvirkende virksomheder, ikke er tale om økologi som en 'fortrolig' ting der mestres, men snarere er tale om en fremmed kultur.

I forbindelse med det rationalitetskritiske perspektiv, som er en del af det teoretiske fundament i denne afhandling kan man spørge, om det er rimeligt at anbefale, at der skal skabes diskussionsfora til afklaring af hvad der bør være 'vejen frem', er det ikke blot endnu en antagelse om, at den rationelle fornuft skal løse problemerne gennem regler og retningslinjer?

Nej – jeg synes der er noget andet i det, når jeg taler om at få bragt denne diskussion frem i lyset. Den individuelle *enactment* af økologibegrebet i den enkelte virksomhed er interessant som basis for at forstå de fortolkninger, der findes og som danner basis for de produkter, der står på hylderne, men den kan ikke gøre det alene. Den offentlige samtale skal være et alternativ, der tager højde for, at der kan opstå uenigheder og forskellige udviklingsspor. Interviewpersonen i et af de to 'ekspertinterviews' mente, at det var forbrugeren ude i supermarkedet, der skulle træffe de rigtige valg. Hun udtalte "man ved godt hvornår et produkt er bedre end et andet". Hun afskrev muligheden for at tage den diskussion blandt virksomhederne, og mente at f.eks. ØL's virksomhedsudvalg skulle kunne rumme alle forskellige typer af virksomheder.

Jeg er ikke helt enig i dette synspunkt, som i øvrigt måske afspejler den 'kasket' som vedkommende havde i sin egenskab af formand for et virksomhedsudvalg med mange forskellige typer af virksomheder i. Hvis der skal være noget som skal 'bære' økologien i en forarbejdningssammenhæng, mener jeg, at det nødvendigvis må kræve diskussioner, hvor virksomhederne selv er involveret. De sidder med de daglige dilemmaer, og har produktionen inde i den inderste relevanszone. Samtidigt har min undersøgelse vist, at det ikke er noget, der ligger lige for at snakke om imellem virksomhederne.

Her mener jeg blandt andet, at ØL kunne spille en stor og betydende rolle som interesseorganisation, og talerør for økologien. De har været påfaldende tavse om alt hvad der har med 'værdier' at gøre, i forhold til virksomhederne. Det målrettede fokus på afsætning har i min optik givet en blindhed overfor en del andre dimensioner i at arbejde med økologi. Her ligger en stort udviklingspotentiale. Der er i dag oprettet en instans i ØL, som hjælper små virksomheder på vej med innovation, men især med at få et ind i supermarkederne. Her er det igen afsætningen, der er endemålet for det samarbejde ØL tilbyder. Og det er helt forståeligt, og naturligvis utroligt vigtigt, men hvad er det så jeg efterspørger udover dette?

Jeg efterspørger en interesseforening, der også kan se, at det handler om værdier hele vejen rundt om produktionen og konsumtionen af fødevarer.

Jeg mener, at der kan komme mere interessant materiale og flere interessante diskussioner ud af at forsøge at formulere en værdidagsorden, der inddrager virksomhederne, og for den sags skyld også forbrugerne/borgerne, i langt større grad end det er tilfældet nu. Hvilke emner der skal diskuteres er selvfølgelig mest op til de involverede, men med inspiration fra de ting der er taget op her, kan man starte med at bruge tid på at se på de allerede eksisterende værdimæssige formuleringer, for at få dem 'oversat' til virksomhedernes hverdag. Hvad betyder det for en virksomhed at arbejde med respekt for jordens frugtbarhed? Eller med genanvendelsen af ressourcer? Eller at kunne sikre respekten for alle levende væsener? Her kan være et sted at starte, for at finde et ståsted for virksomhederne. En anden interessant vej ind i det værdibårne, er at forholde sig til de anvisninger der ligger fra forskellige interessenter. Der er som regel tale om formuleringer, der kan fortolkes på forskelligt radikalitetsskala. Således også de anbefalinger, der ligger i forskningsprojektet QLIF. Her er der bl.a. ret konkrete anbefalinger til områder, som kan være indsatsområder for virksomhederne. Det være sig genbrugsemballage, spildevandsstyring, eller mere måske mere radikalt *food-miles*. Skånsomhed nævnes også i flere dokumenter tæt på det lovmateriale, der er i dag (f.eks. Codex Alimentarius eller forord til EU lovgivning), uden at det er direkte skrevet ind. En mere udfoldet diskussion af skånsomhedsbegrebet med henvisning til forskellige produktionsmetoder og processer kunne gavne forståelsen af, hvad det er for et begreb, og hvilke implikationer det ville have, at skulle arbejde med det i praksis. For at gøre denne diskussion mere specifik kunne man overveje, at brancheopdele diskussionen, men dette kan have den ulempe, at det øger opmærksomheden på de konkurrenceelementer, der ligger i en fælles debat, hvor egne produktionsmetoder måske skal 'ud i det åbne'.

En anden del af denne pointe om, at der ikke umiddelbart internt i virksomhederne findes en drivkraft i at starte en offentlig diskussion, ligger som nævnt i konklusionen i forskningens rolle. I forskningen, som er fri af den daglige produktion, og fri af kravet om

altid at optimere i forhold til afsætningspotentiale, kan udviklingen af mere nuancerede forståelser foregå. Her kan den principielle værdidebat udfoldes mere frit. På den måde kan min rolle som forsker være, at være 'driver' i forhold til at skubbe debatten i gang, og etablere eller uddybe eksisterende netværk, der kan skabe forandring og udvikling på dette område. Der ligger dog flere udfordringer i dette perspektiv. Det var allerede tidligt en erkendelse for mig, at jeg ikke havde den nødvendige 'vægt' - hvormed jeg mener, at jeg ikke havde egen virksomhed eller erfaring fra 'den verden', og at jeg ikke var involveret i netværk omkring virksomhederne - til at kunne flytte virksomhedernes blik i en anden retning. De forestillinger jeg havde om at være medvirkende til at starte processer og debatter om økologi i forarbejdningen, blev ikke muliggjort i mødet med 'virkeligheden'. Hvad jeg til gengæld tror på, er at der kan være andre måder at spille en processuel rolle, som også har forandringspotentiale. Det handler blandt andet om at etablere netværk, der er umiddelbart interessante for virksomhederne, og derudover at sørge for at budskabet om værdirefleksion kommer fra en person, der har 'vægt' den sammenhæng. Dermed er essensen, at udfordringen er på den ene side at bidrage til at skubbe til de eksisterende handlehorisonter, men på den anden side at 'ramme' de handlehorisonter, der anses som de relevante for virksomheden, således at emnet ikke bare nedprioriteres, til fordel for andre umiddelbart interessante områder.

I takt med at virksomhederne måske involveres mere i snakken om værdier, kan der udvikles på, hvad de selv gør, og vil gøre. At værdier i forarbejdningen bliver en del af en af de inderste relevanszoner, og dermed handlingsanvisende. Denne diskussion og måske en større afklarethed i forhold til forarbejdningens principper og ideer, kan måske endda være med til at gøre den enkelte virksomhed mere offensiv i en fødevarerpolitisk dagorden, som længe har haft svært ved at røre ved industrialiseringen af fødevarerne, og de tilstødende diskussioner om gode fødevarer, fedme og sundhed, som har en relation til det der indtages i den vestlige verden.

Jeg vil dog skynde mig at tage et forbehold for den refleksion jeg anbefaler her. I detailhandlen er der i dag et meget større spektrum af fødevarer i økologisk variant, som gør det langt mere komplekst at tale om retningslinjer for forarbejdning, eller principper for metoder til forarbejdning.

At det er svært at finde de rette anbefalinger, bekræftes også af f.eks. forarbejdningsudvalget i IFOAM, der ikke er kommet med særligt klare anbefalinger til hvad der kan være de bærende elementer for forarbejdning af fødevarer, men understreger nødvendigheden af at få skrevet retningslinjer ind i EU lovgivningen. Der er ikke nogen nemme løsninger, og det er spørgsmålet om det overhovedet er muligt at finde retningslinjer for forarbejdning af økologiske fødevarer med denne brede interessegruppe, og det faktum, at der er ved at gå *big business* i økologien.

11. Bilag

11.1 Eksempel på interviewguide

Dette eksempel på en interviewguide med Smørblomst er taget med for at vise hvilke spørgsmål jeg forstillede mig, at vi skulle igennem under interviewet. Forløbet af interviewene var altid anderledes og alle spørgsmål blev ikke besvaret, mens andre emner blev taget op. Rækkefølgen af emner var heller ikke som guidens. Det er dog i overensstemmelse med Kvaales (1996) ideer om et semistruktureret interviewforløb, at der er rum til at ændre på hvad der tales om og hvordan rækkefølgen er. Det vigtige er, at man som interviewer forsøger at holde et overblik, der gør at man kommer ind på 'alle' de relevante emner for at belyse sin problemstilling.

Smørblomst

Smørblomst mejeri

- Hvor mange ansatte i produktionen?
- Hvor stor kapacitet?
- Hvor stor omsætning?
- Hvornår kom IP ind i Smørblomst – hvorfor?
- Organisationen Smørblomst mejeri – hvordan vil du beskrive den?
- Samarbejdet og dagligdagen (landmænd/bestyrelse og mejeribestyreren, IP og andre medarbejdere) – hvordan vil du karakterisere det?
- Satsning på smådriftsfordele skrives der på hjemmesiden (for 4 år siden tror jeg), hvad med den nye udvidelse? Er Smørblomst på vej et nyt sted på baggrund af den stadigt stigende succes?

Netværk

- Netværk – mejeriforeningen, ØL, landmænd, detailhandel - Andre?
- Hvordan plejes/vedligeholdes netværk?
- Hvordan opfattes aktiviteter i diverse netværk?
- Hvem er de vigtigste samarbejdspartnere?
- Hvordan vil Smørblomst gerne opfattes af landmændene, af detailhandlen? Af forbrugerne?
- Er der problemer eller udfordringer i at skabe og opretholde et image?

Økologi

- "Mini" var især i fokus i en årrække. Nu også "maxi" Hvordan opfattes økologi ift. disse ?
- Er der økologisk tankegods der anvendes aktivt eller som er problematisk for Smørblomst?
- "Kompromisløs økologisk kvalitet" – forklar lidt om dette slogan
- Er der sammenhæng mellem økologi og kvalitet eller stillingtagen til produkterne? (f.eks. jersey-mælken og dens egenskaber – er det en økologisk tankegang?). Eller med andre ord er det fordi det er økologisk, at det er de produkter I laver?
- Er der regler eller ideer i økologien i gerne så ændret eller som er barrierer for jer?
- Hvor skal økologien hen hvis det stod til dig/jer?
- Er der sammenhæng mellem økologi og arbejdsmiljø? Hvad gør I på det område?
- Økologi og miljø? Gøres der her noget specielt?

- Kan man tale om en økologisk virksomhed?
- Økologien i virksomhederne er den speciel eller anderledes end den der er i primærproduktionen?
- Økologikontrol – hvordan foregår det? Hvordan vil du karakterisere samarbejdet?

Det konventionelle mejeri

- Relationen mellem Smørblomst og det konventionelle mejeri. Hvordan er relationen og samarbejdet?
- Hvorfor er det bevaret som konventionel mejeri?
- Kan det ikke skade Smørblomsts omdømme at mejeristen selv har et konventionelt mejeri ved siden af?

Markedsføring, kommunikation og salg

- Detailhandel – vigtigheden af Irma – samarbejdet?
- Afhængighed eller gensidighed ift. til detailhandleren?
- Er forholdet ændret efter de seneste års Arla kritik og stigende efterspørgsel fra små mejerier
- Egne mærker versus private labels – hvad er jeres holdning?
- 2002 gennembrud i Sverige? Interessen i det nordiske marked – er det lykkes?
- Primære eksportmarkeder – er eksport satsning øget?
- Markedsføring og kommunikation. I scorer meget højt på troværdighed og åbenhed samt produktudvikling (bl.a i imageundersøgelsen 2006). Hvordan opstår ideerne og hvordan udvikles de til handling?

Produktionen

- Mælkens naturlige egenskaber versus "mini"-tendensen
- Kompromiser/problemer/udfordringer i produktionen?
- Hvad er det for metoder og teknikker i tager afstand fra i den konventionelle produktion - jf. hjemmeside:
" En stor del af de mælkeprodukter, man finder i køledisken er udviklet indenfor de sidste 25 år. Her anvendes ofte forskellige teknikker og tilsætningsstoffer, som vi ikke må eller ønsker at bruge på Smørblomst Mejeri. Vi udvikler derfor produkterne på ny efter økologiske principper"
- Er der forarbejdningsmetoder som bruges i produktionen som I ikke vil karakterisere skånsomme eller som ikke er "efter økologiske principper"
- Bruges disse teknikker på det konventionelle mejeri?
- Produktudvikling og innovation – hvordan foregår det? Hvordan udvikles ideer

11.2 Eksempel på analyse

Som eksempel på den form for analysearbejde jeg har lavet, kommer her et uddrag af et af de interviews jeg har kodet og analyseret.

Ud fra det transskriberede interview har jeg konstrueret temaer og underemner ud fra indholdet. Jeg har samlet alle de udsagn, jeg har tematiseret fælles. Eksemplet her er temaet 'økologiforståelse' hos IP på Smørblomst.

Smørblomst

Tema I Økologiforståelse

Smørblomst:

(2) Den ideelle virksomhed - alsidighed

"Smørblomst er en usædvanlig virksomhed på den måde at alle produkter produceres her alle typer. Vi producerer frisk mælk, syrnede produkter, ost og smør. Det er efterhånden sjældent at der er så stor palette på den enkelte virksomhed. Ideelt set ville vi gerne gå på fire ben – det vil sige at de fire hovedproduktionsgrene var sådan cirka lige store."

"i dag er vi nået dertil at 75% af vores samlede omsætning det er noget der bliver tappet på kartoner – det er frisk mælk og det er syrnede produkter og ost og smør er visnet ind til kun at være 10-12% hver. Øh salgschefen på Smørblomst Mejeri – jeg – vil meget gerne have gjort noget ved det så nu har jeg desværre må jeg sige endnu engang proklameret at 2007 skal være ostens år ha ha så nu håber jeg der sker noget ha ha"

(3) Discount betæneligheder

"Så når Fakta i begyndelsen af 2005 rettede henvendelse for at få lov til at få et Smørblomst konsummælksprodukt ind såeh var vi havde vi lidt blandede følelser fordi vi nu har danset pardans med Irma i så mange år. Og det er jo Irma høj pris høj kvalitet og Fakta discount"

(4) Landmandsidealisme og sammenhold

"Smørblomst mejeri det er jo på alle måder en succeshistorie. En meget væsentlig del af den succes det er landmændene og det sammenhold der er blandt landmændene omkring deres mejeri og troen på projektet. Det var virkelig "mission impossible" da det startede i 1988."

"troen på projektet var meget meget stærk altså ønsket om eget mejeri, indsigt i og indflydelse på hvad der skulle ske med mælken var meget meget stor. Og altså, der har jo så været nogen år hvor landmændene fik en elendig mælkepris. Altså, der har været lange lange perioder hvor bestyrelsesmøder blev holdt hver 14. dag hvor der var ét punkt på der hed, hvem skal have mælkepenge nu. De har været op til fem måneder bagud med betalinger hver eneste gang. Og der var ikke nogen som løb skrigende bort"

"Det vi skal være fantastisk sikre på det er, at der ikke er nogen der tager os på grund af pengene. Fordi det er med usvigelig sikkerhed at der også kommer perioder fremover hvor vores mælkepris også ligger under Arlas - det gør der garanteret – og så er det fantastisk vigtigt at der stadigvæk er sammenhold og troen på projektet."

"vi har haft nogen hvor – det er meget meget svært for bestyrelsen – men altså hvor tingene ikke har været. Altså ikke økologiregler, men hvor det ikke har set ordentligt ud, er kørerne ordentlig strøet,

naboerne snakker ikke. Det er meget svært at gøre noget ved. Men det bliver der gjort. Det har der været et eksempel på"

"Det er der meget meget tæt. Og så er der medlemsmøder og så er der de kulturelle arrangementer. Og jeg har lige snakket med vores formand om at vi skal gøre noget mere til indsats for at holde sammen å de gamle andelshavere med abstinenssymptomer, og altså også mere bevidst arbejde på at skabe – det lyder næsten som en religiøs sekt ikke – "community" omkring som altså også hvor de gamle frontkæmpere er med ikke – ikonerne. Det er vigtigt, det synes jeg"

M: Ser du sådan en udvikling at økologien ikke længere er båret så meget af ideologi

IP: Det synes jeg ikke, det synes jeg ikke. Jeg synes der er meget stort engagement, passion her blandt vores landmænd."

(5) Kriterier for optag – "sindelagskontrol"

"Altså, vi har tre kriterier, og det første det er sådan rendyrket racisme – hvad er det for en ko vi har brug for, og det næste det er geografi. Hvor kører tankbilerne – vi kører uhyggeligt meget, vi har nogen indtransport-omkostninger der er uhyggeligt store. Det koster ca. 20 øre pr liter mælk at få mælken hertil mejeriet. Arla jeg tror de ligger på 6 øre. Altså logistikken skal hænge fornuftigt sammen. Og det sidste det er så det der vi kalder for "sindelagskontrol" altså hvor formanden og det bestyrelsesmedlem der bor tættest på ham eller hende, er på besøg derude og snakker med dem og det er så både forholdet til økologi og så også med bevæggrunde for at være med i det her"

(6) Personlig baggrund – pionerkarakteristik

"min sådan lidt urealistiske drøm om at flytte på landet er også et produkt af hippie- og frøstruplejren og antiautoritære bevægelser. Så altså jeg ville jo ikke bare flytte på landet og have mig et landbrug nej jeg ville fanme have et – der var jo ikke noget der hed økologi – men jeg skulle have et giftfrit landbrug for selvfølgelig kunne det da lade sig gøre og ...og jeg havde jo ikke nogen som helst forudsætninger"

"vi flyttede først i 1973 til et nedlagt landbrug hvor vi så begyndte – altså det er nærmest en tåreperse – købte en ko, eller vi begyndte med en ged som vi malkede, det var rigtigt lækkert og købte en so som fik grise og så købte vi en ko som vi håndmalkede og lavede ost og smør. Og så købte vi en ko til og tog ned på andels – det lokale andelsmejeri Damsgård på Mors – og jeg var meget langhåret og langskægget øhm og det er ikke med min gode vilje jeg ikke er langhåret i dag ha ha"

"i '75 købte landbrug i Himmerland, hvor vi så drev giftfrit landbrug – rigtigt landbrug med 25 malkekøer – jerseykøer - og efter tre måneder der var jeg klar til at blive repatrieret og flytte tilbage til København igen fordi det var en elendig stald og køerne jokkede på deres patter ikke og uhh det var så elendigt ikke, og så gjorde vi det helt usædvanlige, vi lavede landsdelens første løsdriftsstald i 1976 med malkestald og stadigvæk den lille besætning 23-30 jerseykøer. Og så har jeg været med – samtidig med det giftfri – så har jeg været med i, fra 80 eller '87 '88 været med i en overlevelseskamp for det lokale mejeri som jo så ikke var økologisk, hvor jeg var andelshaver dengang, og hvor jeg var næstformand i 8 år. Så altså det er min baggrund"

"det er det væsentligste der med Farsø mejeri i Vesthimmerland så skolenævnformand. Skolekommissionsformand og formand for Brugsforeningen og lavet alt det som bønder har lavet i generationer."

M: Har du været aktiv i LØJ og den bevægelse der?

IP: Nej det har jeg ikke

M: Hvorfor ikke det?

IP: Ja fordi jeg har kæmpet så mange andre kampe andre steder

M: Du har været mere lokalt forankret?

IP: Ja, ja det har været mejerierne altså Farsø, Grindsted, Smørblomst og skolen

M: Jamen det lyder også som om du har haft nok at lave

IP: Ja! Så det har jeg ikke men altså jeg kender jo alle de folk der har været med til at trække læsset, det er jo nogen af vores bedste venner.

(7) Vægt på dialog med forbrugere

"Og den der dialog med de kritiske forbrugere den er jo fantastisk vigtig ikke, men det tager jo en masse tid"

(8) Økologi og produktkvalitet

"altså hvis man tager sådan urøkologisk på det så er vores ustandardiserede mælk det er det ultimative økologiske produkt fordi det er den uforarbejdede råvare – den er filtreret og den er pasteuriseret i henhold til dansk lovgivning. Men de andre varianter og det har vi jo egentlig i alle produktkategorier bortset fra hvidskimmel og blåskimmelosten, der har vi kun de heavy udgaver. Jamen det synes jeg egentlig ikke strider mod det økologiske tankesæt. Den store udfordring når vi taler fedtfattige mejeriprodukter det er at smag og fedtindhold det er meget tæt forbundet, jo mere fedt jo mere smag. Så derfor er det en meget meget stor udfordring at kunne lave fedtfattige produkter med stor smag. Der er det jo så at vi har fundet den geniale nøgle – og det er så specielt i Irma sammenhæng at kunne lave fedtfattige produkter med stor smag når vi laver det af jersey-mælk, fordi det høje proteinindhold er med til at sikre smagsfylden. Så det er det der er hemmeligheden bag at vi kan lave stor smag ellers er det svært at lave god smag – altså en 10'er ost – ost med 10% fedt i tørstoffet altså – 6% total fedt, den har tendens til at blive intetsigende og hvis man så ikke er meget påpasselig så bliver den sådan lidt viskelæderagtigt"

"Jeg synes at økologi er en nødvendig forudsætning for kvalitet men ikke en tilstrækkelig. Det er råvarens lødighed og altså en råvare hvor der for eksempel er antibiotikarester eller tungmetaller eller sprøjtegifte i – frugt med sprøjtegifte det er jo kassationsgrund – men der er absolut ikke nogen sikkerhed for at fordi man anvender økologiske råvarer så bliver det færdige produkt også et kvalitetsprodukt, det er der ikke"

"Altså hvis vi nu tager primærproduktionen ikke så de konventionelle landmænd de har altid mulighed for at reparere på en skade. Hvis der kommer skadedyr eller et stort ukrudtspres, så kan de reparere på det ikke. Der skal den økologiske landmand tænke sædskifte, såtidspunkt jordfugtighed øh med hensyn til økologiske der er der også nogen udfordringer og for os hedder det at behandle mælken så skånsomt som overhovedet muligt ud fra en erkendelse af at det færdige produkt bliver aldrig bedre end den anvendte råvare. Jo mere hårdhændet det bliver behandlet jo dårligere bliver produktet, så altså skånsomhed hele vejen igennem systemet. Det er et mantra hernede. Alt det nye – rørdimensioner, pumper det hele er lavet med henblik på skånsom behandling som muligt. Så er der med hensyn til osteproduktion der må man jo godt tilsætte nitrat, eller nitrit ?, nitrat til den konventionelle osteproduktion, der kan du styre en del af bakteriologien, det må man ikke og det gør vi ikke i den økologiske, så det stiller også nogen ekstra udfordringer om omhyggelighed øhh i øh ...de syrnede produkter for eksempel og andre produkter også. Hvis vi tager vores kakaomælk, såeh er den lavet af skummetmælk, kakaopulver, rørsukker og agavesirup. Og det vil sige at den har en viskositet som skummetmælk. Forbrugerne har vænnet sig til at kakaomælk det er en tyktflydende klæbrig masse, også selvom det er skummetmælk. Det er så på grund af al det fra medicinskabet man kan hælde i. det gør vi så ikke og det færdige produkt det er hvad det giver sig ud for at være – skummetmælk med kakao i – den er tynd. Der er det så at Smørblomst Mejeri – uden at vi vil betragte os selv som hellige eller fundamentalister – går lidt ud over det økologiske regelsæt, fordi vi må gerne bruge carragenan. Det gør Arla i deres, det kunne vi ikke drømme om i vores. Der er nogen der bruger økologiske majsstivelse i deres koldskål for at give den mere tyktflydende konsistens, det kunne vi ikke drømme om at gøre. Så alt hvad der hedder e-numre også de tilladte indenfor det økologiske, dem har vi bevidst fravalgt. Det er så også lidt af den "kompromisløse økologiske kvalitet" som er et udtryk her fra mejeriet. Og det er egentlig ikke sådan noget vi farer frem med og siger øv-bøv vi er mere økologiske, men vi forklarer da forbrugeren og butiksbestyrerne når de har været skuffet i begyndelsen over vores kakaomælk over den er som den er, og at vi selvfølgelig også godt kan pladre carragenan i."

(9) Økologi og u-lande

"Vi har lige lanceret en Ugandayoughurt, det er en ny vej vi er ved at betrede og nogen nye erkendelser vi er ved at få. Og altså det bredere sigte – det er selvfølgelig dejligt at Salling kunne blive giftfri men der er også nogen videre perspektiver i det. Og det der med at udvide økologien og at det kunne blive til et eksistensgrundlag for fattige bønder i U-landene. Det synes jeg er nogen svimlende muligheder der ligger der og at der nu er meget stærk dokumentation for at man i mange områder i Uganda kan høste uhyggelig meget mere via de økologiske principper altså det der med at få udnyttet husdyrgødningen altså jeg synes der et bredere perspektiv på økologien"

(10) Miljø

"Vi har for eksempel lavet en økologisk spildevandsløsning som muligvis kan blive endnu mere økologisk. I stedet for at pumpe det til rensningsanlægget så har vi lavet en kæmpe lagune hvor alt spildevand samles og når vi så kommer til foråret så bruges det som næring på Eskjær Gods' marker. Så det bliver til raps og hvede alt vores spildevand. Noget som egentlig er et problem også for rensningsanlægget, det bliver til noget aktivt. Det bliver omdannet til organisk stof."

"Vallen fra vores osteproduktion og spildevandet er jo rene energibomber. Både med hensyn til udviklingen af ethanol, men også måske via biogasanlæg til at drive noget at energiforsyningen her på stedet."

"Altså kan vi udnytte de ressourcer bedre, kan vores lastbiler f.eks. få 15 % af den brændstof de bruger fra vores egne produkter, kan vi lave strøm og damp af vores spildevand det er jo altså – økologisk ville det være fantastisk, økonomisk ville det garanteret også være interessant."

(10) 100% økologi

"Jeg ved ikke om der kan opstå en situation hvor man vil sige at nogen virksomheder er mere økologiske end andre fordi der udelukkende er økologisk produktion øh altså personligt ville jeg da også synes at det var stærkere, hvis det var 100% økologi alt det der sker her. Men, altså det sker jo efter gældende regler på området og det er jo så plantedirektoratet der undersøger landbruget og fødevarerheden i Viborg der undersøger os på kryds og tværs så at der ikke sker noget. Og produktionen finder sted i en bestemt rækkefølge og rengøring og adskillelse i tid og rum og mærkning og 100% sporbarhed. Så altså ligesom vi kan tage en ost derned og sige hvad er det for en landmand der har leveret mælk til den her ost altså der er så fantastisk sporbarhed på alt hvad der bliver lavet her"

"Nej nej lad os sige at Øllingegård og Naturmælk som jo er 100% økologiske ville gå ud og brande sig med det så ville der da opstå en ny situation men hvad hvis der nu kom et lovgivningskrav om at det skulle være rent økologisk så ville det være en ny situation"

(11) Helhedstænkning

"Er yverbetændelserne og klovbyldeerne ikke en funktion af den måde, de vilkår vi byder køerne"

"Økologien i modsætning til det konventionelle landbrug, så er det os der sætter standarderne og formulerer målene og vi er på vej, det er vi. Så sådan oplever jeg det hos vores landmænd hele tiden at ville lave det bedre..."

12. Litteraturliste

Alcadipani R. & Hassard, J (2010): Actor-Network Theory, organizations and critique: towards a politics of organizing. *Organization* 17 (4). Sage. s.419-435

Allen, P. (2004): *Together at the Table. Sustainability and sustenance in the American agrifood system*. The Pennsylvania State University Press. 262 s.

Alrøe, H. & Halberg, N. (red.)(2008): Udvikling, vækst og integritet i den danske økologisektor. I: *Vidensyntese om muligheder og barrierer for fortsat udvikling og markedsbaseret vækst i produktion, forarbejdning og omsætning af økologiske produkter*. ICROFS-rapport nr.1/2008, november. 549 s.

Alrøe, H.F.; Byrne, J. and Glover, L. (2005): Organic agriculture and ecological justice: Ethics and practice. I: Halberg, N., Alrøe, H.F.; Knudsen, M.T. and Kristensen, E.S.(2005): *Global Development of Organic Agriculture: Challenges and Promises*. CAB International. s. 1-37.

Alvesson M & Sköldberg K. (2008): *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur, Sweden. 402 s.

Andersen, H. og Kaspersen, L.B. (red.) (2004): *Klassisk og moderne samfundsteori*. 2. rev udg, 5. oplag. Hans Reitzels Forlag.694 s.

Andersen, I.(red.) (1990): *Valg af organisationssociologiske metoder – Et kombinationsperspektiv*. Samfundslitteratur. 303 s.

Angrosino, M. (2007): *Doing Ethnographic and Observational Research*. The Sage Qualitative Research Kit. Sage Publications.109 s.

Anonym (1999): *Guidelines for the production, processing, labelling and marketing of organically produced foods*. GL 32-1999. Codex Alimentarius. Lokaliseret april 2010
www.codexalimentarius.net

Anonym (2007): *Økologiens Arketyper*. Økologisk Landsforening. April 2007. 57 s.

Anonym (2008a): *Økologisk Markedsnotat*. Økologisk Landsforening. Oktober 2008. 15 s.

Anonym (2008b): *Statistik over økologiske jordbrugsbedrifter 2007. Autorisation & Produktion*. Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri. Plantedirektoratet. Maj 2008. 20 s.

Anonym (2008d): *Udvikling, vækst og integritet i den danske økologisektor*. Vidensyntese om muligheder og barrierer for fortsat udvikling og markedsbaseret vækst i produktion,

forarbejdning og omsætning af økologiske produkter. Oplæg til præsentation af vidensyntesen 12. juni, 2008. ICROFS.

Anonym (2008e): *Dansk Landbrug i tal. Kapitel 13, Økologi. Dansk Landbrug*. Oktober 2008. http://www.danskladbrug.dk/NR/rdonlyres/F4B4EB78-DB65-48EA-B1EB-491F4B28C159/0/Kap_13_Oekologi.pdf. Lokaliseret 26. marts 2009.

Danmarks Statistik (2008f): *Nyt fra Danmarks Statistik. Detailomsætning af økologiske fødevarer 2007*. Nr. 216. Maj 2008

Anonym (2009): *Økologi – sund fornuft*. Husstandsomdelt avis. Økologisk Landsforening. Januar 2009.

Arnoldi, J. (2006): Aktør-netværkteori: A-moderne (sociologisk?) teori. *Dansk Sociologi* 2003 (4). s. 9-23.

Bakka, J.F. & Fivelsdal, E. ([1988], 2004): *Organisationsteori. Struktur, kultur, processer*. 4. udgave. Handelshøjskolens forlag. 376 s.

Barber, M.D. (2004): *The Participating Citizen. A Biography of Alfred Schütz*. State University of New York Press. 322 s.

Beck, A.; Kretzschmar, U.; Schmid, O. (Eds.) (2006): *Results of a European Research Project on the Quality Low Input Foods*. Report no. 5: Principles, Concepts and Recommendation for the Future. FiBL. 82 s.

Berger P. L. & Luckmann T. ([1966],2000): *Den samfundsskabte virkelighed. En videnssociologisk afhandling*. Lindhardt og Ringhof. 2. udgave, 4. oplag. 251 s.

Blok, A. & Jensen. T.E. (2009): *Bruno Latour – hybride tanker i en hybrid verden*. Hans Reitzels Forlag. 278 s.

Brunsson, N. (1989): *The Organization of Hypocrisy. Talk, decisions and actions in organizations*. John Wiley & Sons Ltd., England. 242 s.

Bryman. A (1989): *Research Methods and Organizational Studies*. Loughborough: Routledge. 280 s.

Callon, M. (1991): Techno-economic networks and irreversibility. I: *Law, J. (ed) A sociology of Monsters. Essays on Power; Technology and Domination*. Routledge. s. 132-161

Callon, M. (1986): Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St. Brieuc Bay. I: *Law, J.(1986): Power, action and belief: a new sociology of knowledge*. London, Routledge. s. 196-223.

- Christensen, J. (1998): *Alternativer, Natur, Landbrug*. Akademisk Forlag. 463 s.
- Christensen, M.M. (2008, 1.oktober): Mølle på Als satsede rigtigt på øko-mel. *Erhvervsbladet*.
- Christensen, P.R.; Damgaard, T.; Jørgensen, T.B. (red.) (2004): *Iøjnefaldende anderledes? Forandringsprocesser og ledelse i mindre virksomheder*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag. 323 s.
- Codron, J-M; Siriex, L; Reardon, T. (2006): Social and environmental attributes of food products in an emerging mass market: Challenges of signaling and consumer perception, with European illustrations. *Agriculture and Human Values* 23. s. 283-297
- Cohen, M.D.; March, J.G. & Olsen, J.P. (1972): A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly* 17. s 1-25
- Czarniawska, B. (2009): STS meets MOS. *Organization* vol. 16(1). s.155-160
- Czarniawska, B. (2007): *Shadowing and other techniques for doing fieldwork in modern societies*. Liber. Copenhagen Business School. Universitetsforlaget. 136 s.
- Czarniawska, B. (1998): *A narrative approach to organization studies*. Qualitative Research Methods Series vol. 43. Sage Publications. 88 s.
- Czarniawska-Joerges, B. (1997) *Narrating the organization: dramas of institutional identity*. University of Chicago Press
- Czarniawska B. and Sevón G. (Eds.) (1996): *Translating Organizational Change*. De Gruyter Studies in Organization. Walter de Gruyter. 284 s.
- Dierkes, M; Antal, A.B.; Child, J & Nonaka, I (Eds.) (2001): *Handbook of Organizational Learning & Knowledge*. Oxford University Press. 979 s.
- Dyrekilde, B. (2010): *Økologisal g taber fart*. Dagbladet Børsen 24. september 2010. s.32-33
- Eneroth, B. ([1984], 1994): *Hur mäter man "vackert"?*. Grundbok i kvalitativ metod. Natur og Kultur, Graphic Systems AB. 179 s.
- Feldman, M & Pentland, B. (2005): Organizational Routines and the Macro-Actor. I: Czarniawska, B. & Hernes, T. (Eds.): *Actor-Network Theory and Organizing*. Liber & Copenhagen Business School Press. s. 91-111.
- Flick U. (2007): *Designing Qualitative Research*. The Sage Qualitative Research Kit. Sage London. 160 s.

Flyvbjerg, B. (1991): *Rationalitet og magt, bind I. Det konkrete videnskab*. Akademisk Forlag. 117 s.

Follett, M.P. ([1924] 2001): *Creative Experience*. Thoemmes Press. Vol.3 I: Witzel, M. (red) *Organization Behaviour 1890-1940*. 303 s.

Ford D.; Gadde L.E.; Håkansson H; Snehota I (2003): *Managing Business Relationships*. Second Edition. John Wiley & Sons Ltd., England. 215 s.

Fromartz, S. (2009): *Is Organic and End-Game?* http://www.huffingtonpost.com/samuel-fromartz/is-organic-in-an-end-game_b_226848.html. Lokaliseret 23. juli 2009.

Fromartz S. (2007): *How the Media Missed the Organic Story*. <http://www.ota.com/news/HowMediaMissed.html?printable=1>. Printed from the Organic Trade Association's website www.ota.com. Lokaliseret 27. juli 2009

Greener, I (2004): *Theorising path dependence: how does history come to matter in organisations, and what can we do about it?* Working paper. University of York. Department of Management Studies. White Rose Research Online.

Guneriussen, W. (2004): Emile Durkheim. Kapitel 5 i *Andersen, Heine og Kaspersen, Lars Bo (Red.) (2004): Klassisk og moderne samfundsteori*. 2. rev udg, 5. oplag. Hans Reitzels Forlag. s.69-87.

Guthman, J. (2004): The Trouble with 'Organic Lite' in California: a Rejoinder to the 'Conventionalisation' Debate. *Sociologia Ruralis Vol. 44 (3)*. s. 301-316

Guthman, J. (2003): Fast food/organic food: reflexive tastes and the making of 'yuppie chow'. *Social and Cultural Geography Vol. 4 (1)*. s. 45-58

Guthman, J. (2002): Commodified Meanings, Meaningful Commodities: Re-thinking Production-Consumption Links through the Organic System of Provision. *Sociologia Ruralis Vol 42 (4)*. s. 295-311

Guy Peters, B. (2005): *Institutional Theory in Political Science*. The 'New Institutionalism'. Continuum International Publishing Group. 244 s.

Halkier, B; Holm, H. (2004): Tillid til mad – forbrug mellem dagligdag og politisering. *Dansk sociologi Nr. 3/15*. s 10-26.

Halkier, B. (2001): Kan pragmatisme være analytisk? Studiet af miljøhensyn i forbrug for eksempel. I: *Pedersen K. B. & Nielsen L. D. (red) (2001): Kvalitative metoder – fra metateori til markarbejde*. Roskilde Universitetsforlag. s 41-59.

Halkier, B. (1999): *Miljø til daglig brug? Forbrugeres erfaringer med miljøhensyn i hverdagen*. Sociologi. 320 s.

Hansen, M. W. (1999): *Forskning og Økologi. Mellem hovedstrøm og alternativ – en kvalitativ undersøgelse af værdiorienteringen indenfor forskning i økologisk jordbrug*. Speciale. Den Kgl. Veterinær og Landbohøjskole. Institut for Økonomi, Skov og Landskab, oktober 1999. 124 s.

Harste, G. & Mortensen, N (2004): Sociale samhandlingsteorier. Kapitel 12 I: Andersen, H. og Kaspersen L.B. (red) ([1996]) *Klassisk og moderne samfundsteori*. 2. reviderede udgave 5. oplag. S. 195-218.

Harvey, M.; McMeekin, A. & Warde, A (Eds.). (2004): *Qualities of food*. Manchester University Press. 214 s.

Holm, L. & Kildevang, H. (1996): Consumers' views on food quality. A qualitative interview study. *Appetite* 27. s. 1-14

Hughner, R.S.; McDonagh, P.; Prothero, A.; Schultz, C.; Stanton, J. (2007): Who are organic food consumers? A compilation and review of why people purchase organic food. *Journal of Consumer Behaviour* 6. s. 94-110.

Jacobsen, N.K.B. (2005): *Den økologiske jordbrugsbevægelses historie – fra 1970'ernes græsrodter til 1990'ernes professionelle*. Ph.d. – afhandling. Afdeling for Historie. Københavns Universitet. 222 s.

Johnston, J.; Biro, A. and MacKendrick, N. (2009): Lost in the Supermarket: The Corporate-Organic Foodscape and the Struggle for Food Democracy. *Antipode Vol. 41 No. 3*. s. 509-532.

Kaltoft, P. (1997): *Naturetik som praksisbegreb. En undersøgelse af naturforståelse, praksis og viden i økologisk jordbrug*. Ph.d.-afhandling. Skriftserie 5 Institut for Teknologi og Samfund. Danmarks Tekniske Universitet. 302 s.

Klinken, K. (2009, 27. februar): Messe og mådehold. *Information*.

Klyver, K. (2004): Ejerleder, familielever eller ejerlever – En ny forståelsesramme for de mindre ejerledede virksomheder. I: Christensen, P.R.; Damgaard, T.; Jørgensen, T.B. (red.) (2004): *Løjnefaldende anderledes? Forandringsprocesser og ledelse i mindre virksomheder*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag. s.79-101

Kjeldsen, C. & Ingemann, J.H. (2009): From the Social to the Economic and Beyond? A relational Approach to the Historical Development of Danish Organic Food Networks. *Sociologia Ruralis, Vol 49, Number 2, April 2009*. Blackwell Publishing. s. 151-171.

- Kjeldsen, C. (2004): *Modernitet, tid, rum og økologiske fødevarer-netværk*. Ph.d. -afhandling. Institut for Økonomi, Politik og Forvaltning. Aalborg Universitet. 425 s.
- Knudsen, M. (2009): *En guide til litteratur om metode, analysestrategi og videnskabsteori*. Working Paper no. 2009.01. Institut for Organisation. CBS. 33 s.
- Kristensen, N.H. & Beck, A (2004): Sustainable processing. I: *Schmid, O; Beck, A & Kretzschmar, U. (Eds.) (2004); Underlying Principles in Organic and "Low-Input-Food" Processing – Literature Survey*. FiBL. s. 27-31
- Kvale, S. (1996): *InterViews. An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Sage Publications. 326 s.
- Lang T. and Heasman, M. (2004): *Food Wars. The Global Battle for Mouths, Minds and Markets*. Earthscan. London, Sterling,VA. 365 s.
- Latour, B. (2005). *Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network-Theory*. Clarendon Lectures in Management Studies. Oxford: Oxford University Press. 301 s.
- Latour, B. (1999): On recalling ANT. I: *Law, J & Hassard, J. (Eds.) (1999): Actor Network Theory and after*. Blackwell Publishers. *The Sociological Review*. s. 15-25
- Law, J. (2004): *After Method. Mess in social science research*. Routledge. 188 s.
- Law, J. (2000): Comment on Suchman, and Gherardi and Nicolini: Knowing as Displacing. *Organization*. Vol 7(2). Sage. s. 349-354
- Law, J & Hassard, J. (Eds.) (1999): *Actor Network Theory and after*. Blackwell Publishers. *The Sociological Review*. 256 s.
- Lobley, M.; Butler A.; Reed, M. (2009): The contribution of organic farming to rural development: An exploration of the socio-economic linkages of organic and non-organic farms in England. *Land Use Policy* 26. s 723-735
- Lockie, S. & Halpin, D. (2005): The 'Conventionalisation' Thesis Reconsidered: Structural and Ideological Transformation of Australian Organic Agriculture. *Sociologia Ruralis*, Vol 45, no. 4. Blackwell Publishers. s. 284-307
- Lusk, J.L. & Briggeman, B.C. (2009): Food Values. *American Journal of Agricultural Economy*. s. 184-196
- Mac, A. (2001): *Virksomhedernes organisering af miljøarbejdet – når miljøproblemerne fortolkes og håndteres i praksis*. Ph.D.-rapportserien Nr.8. Institut for Miljø, Teknologi og Samfund. Special tryk Tek-Sam forlaget, Roskilde Universitets Center 2001.

- Mac, A. (2005): Institutionelle teorier indenfor sociologi. I: Nielsen K. (red) (2005): *Institutionel Teori. En tværfaglig introduktion*. Roskilde Universitetsforlag. s.65-90
- March, J. ([1995], 2008): *Fornuft og forandring – ledelse i en verden beriget med uklarhed*. Forlaget samfundslitteratur. 233 s.
- Marsden, T. & Smith E. (2005): Ecological entrepreneurship: sustainable development in local communities through quality food production and local branding. *Geoforum* 36. s. 440-451
- Mathiesen, T. (1982): *Makt og Motmakt*. Pax Forlag A/S.
- Minzberg, H. (1994): *The Rise and Fall of Strategic Planning. Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*. Free Press. 457 s.
- Mitev, N (2009): In and out of actor-network theory: a necessary but insufficient journey. *Information Technology & People Vol. 22 No.1*. Emerald Group Publishing Limited. s.9-25
- Morsing, M. (2001): *Værdier i danske virksomheder – skitse til et fænomen med mange ansigter*. CCC Working Paper 2001, nr. 8. 81 s.
- Morsing, M. (1995): *Omstigning til paradisi – Oticon i processen fra hierarki til spaghetti*. Handelshøjskolens Forlag. 256 s.
- Månson, P. (2005): Max Weber. Kapitel 6 I: Andersen, H. og Kaspersen L.B. (red) ([1996]) *Klassisk og moderne samfundsteori*. 3. udgave 3. oplag. s.90-111 .
- Nasu, H. (2008): A Continuing Dialogue with Alfred Schütz. *Human Studies* 2008 (31). Springer. s. 87-105
- Nielsen K. (red) (2005): *Institutionel Teori. En tværfaglig introduktion*. Roskilde Universitetsforlag. 357 s.
- Nielsen, K. (2005): Institutioner og adfærd: vaner, rutiner, regler og normer. I: Nielsen K. (red) (2005): *Institutionel Teori. En tværfaglig introduktion*. Roskilde Universitetsforlag. s.181-213
- Nielsen, T. (2004): Minimal and careful processing. Del 2.5 I: Schmid, O.; Beck A. and Kretschmar, U. (Eds.) (2004): *Underlying Principles in Organic and „Low-Input-Food“ Processing – Literature Survey*. FiBl. s.36-38
- O'Doherty Jensen, K. et al (2008): Hvorfor køber forbrugerne økologi? I: Alrøe, H. & Halberg, N. (red) (2008): *Udvikling, vækst og integritet i den danske økologisektor. Vidensyntese om muligheder og barrierer for fortsat udvikling og markedsbaseret vækst i produktion*,

forarbejdning og omsætning af økologiske produkter. ICROFS-rapport nr.1/2008, november. 549 s.

Olesen, F. og Kroustrup, J. (2007): ANT – Beskrivelsen af heterogene aktør-netværk. Kapitel 3 I: Jensen, C.B.; Lauritsen, P. & Olesen, F. (red.) (2007): *Introduktion til STS*. Hans Reitzels Forlag. 239 s.

Padel, S.; Röcklinsberg, H. and Schmid, O. (2009): The implementation of organic principles and values in the European Regulation for organic food. *Food Policy* 34. s. 245-251.

Padel, S.; Röcklinsberg H.; Verhoog, H; Alrøe, H.F.; Wit J.de; Kjeldsen C. and Schmid O. (2007): Balancing and integrating basic values in the development of organic regulations and standards: proposal for a procedure using case studies of conflicting areas (D2.3). Report from the Organic Revision project. 131 s.

Pedersen K. B. & Nielsen L. D.(red) (2001): *Kvalitative metoder – fra metateori til markarbejde*. Roskilde Universitetsforlag. 272 s.

Pentland, B.T & Feldman, M.S. (2005): Organizational Routines as a unit of analysis. *Industrial and Corporate Change*. Vol. 14 (5). s. 793-815

Powell, Walter W. and DiMaggio, Paul J. (Eds.) (1991): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. The University of Chicago Press. 478 s.

Reed, M. (2009): For whom? – The governance of organic food and farming in the UK. *Food Policy* 34. s. 280-286

Røvik, K.A: (1992): "Institusjonaliserte standarder og multistandardorganisasjoner" *Norsk Statsvetenskapelig Tidsskrift* 1992 4. s. 261-284.

Selfa, T. & Qazi, J. (2005): Place, taste, or face-to-face? Understanding producer-consumer networks in "local" food systems in Washington State. *Agriculture and Human Values* 22. s. 451-464

Schütz, A. (1970): *On Phenomenology and Social Relations*. The University of Chicago Press. 327 s.

Scott, W.R. & Christensen, (Eds.) (1995): *The institutional construction of organizations*. Sage Publications. 356 s.

Scott, W. R. (2001): *Institutions and Organizations*. Second Ed.. Sage publications. 255 s.

Stevns, M.(2007): Hvor er bæredygtighedspolitikkerne henne? Debatindlæg på www.Altinet.dk . Lokaliseret 9.januar 2007

Svendsen, S.G. (2004): Generationskifteprocessen set i et magtperspektiv. I: *Christensen, P.R.; Damgaard, T.; Jørgensen, T.B. (red.) (2004): Løjnefaldende anderledes? Forandringsprocesser og ledelse i mindre virksomheder*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag. s.147-180

Søndergård, B.; Hansen O.E. & Kerndrup S. (1997): Renere produktion i et innovationsperspektiv. I: *Holm J. et al (Red.): Miljøregulering – tværfaglige studier*. Roskilde Universitetsforlag. s. 293-317

TNS Gallup (2009): Seertal uge 12 (16. marts 2009-22 marts 2009).
<http://tvm.gallup.dk/tvm/pm/default.htm>. Lokaliseret 25.marts 2009

Weber, M. ([1922], 2000). *Makt og byråkrati: Essays om politikk og klasse, samfunnsforskning og verdier*. Oslo: Gyldendal.

Weick, K.E.; Sutcliffe, K.M & Obstfeld, D. (2005): Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*. Vol. 16 (4). s. 409-421

Weick, K. E. (1995): *Sensemaking in Organizations*. Sage publications. Thousand Oaks London New Delhi. 231 s.

Wier, M.; O'Doherty Jensen, K., Andersen L.M. og Millock, K. (2008): The character of demand in mature organic food markets: Great Britain and Denmark compared. *Food Policy* Vol. 33. s. 406-421

Wiley (1988): The micro-macro problem of social research. *Sociological Theory*, 1988, Vol. 6. s. 254-261

Winner, L. (2008): Upon Opening the Black Box and Finding It Empty: Social Constrictivism and the Philosophy of Technology. *Science, Technology and Human Values* Vol. 18(3). s. 362-378.

Zanoli, R. (Ed.)(2004): The European Consumer and Organic Food. *Organic Marketing Initiatives and Rural Development: Vol. 4*. 175 s.

Aagaard Nielsen, K. (2001): Eksperimentelle metoder og aktionsforskning – om sociale eksperimenter og aktionsforskning som kvalitativ forskningsmetode i arbejdslivsforskning. I: *Pedersen K. B. & Nielsen L. D.(red) (2001): Kvalitative metoder – fra metateori til markarbejde*. Roskilde Universitetsforlag. s. 127-149

Hjemmesider og webadresser

Fødevarestyrelsens vejledning til økologiske fødevarer:
<http://www.foedevarestyrelsen.dk/NR/rdonlyres/0C248850-9C66-4E3C-A75D-DF81BD4C9CC4/0/Vejledningtilokologiskefodevarer14august2008.pdf>. Lokaliseret december 2008

IFOAM: http://www.ifoam.org/about_ifoam/pdfs/POA_folder_danish.pdf

IFOAM's EU-gruppe: http://www.ifoam.org/about_ifoam/around_world/eu_group/eu_group.html. Lokaliseret 19. december 2008.

Knud Erik Sørensens afskedstale: www.okologi.dk. Lokaliseret Marts 2007.

Liste over tilsætningsstoffer i økologisk produktion: <http://www.e-numre.dk/tilsaetningsstoffer-og-oekologi.html>

Pressemeddelelse om nitrit: http://www.okologi.dk/PDFs/Nitrit_2006.doc. Lokaliseret december 2008

Rose som et stærkt brand: <http://www.meals.dk/pr.asp?func=show&pr=90>. Lokaliseret december 2008

Om Biodynamisk jordbrug og om Rudolf Steiner: www.biodynamisk.dk; www.rudolfsteiner.dk. Lokaliseret december 2008

Protected Designation of Origin, Protected Geographical Indication & Traditional Speciality Guaranteed.
<http://ec.europa.eu/agriculture/quality/> og <https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=31856> Lokaliseret April 2010

Økologisk Landsforenings værdigrundlag: <http://www.okologi.dk/om-oekologisk-landsforening/foreningsinfo/vaerdigrundlag.aspx>. Lokaliseret august 2010

Forordninger, lovstof m.m.

EU lovgivning på økologiområdet: Rådets forordning (EF) Nr. 834/2007 af 28. juni 2007 (pdf) om økologisk produktion og mærkning af økologiske produkter og om ophævelse af forordning (EØF) nr. 2092/91.

EU lovgivning på økologiområdet Kommissionens forordning (EF) Nr. 889/2008 af 5. september 2008 (pdf) om gennemførelsesbestemmelser til Rådets forordning (EF) nr. 834/2007 om økologisk produktion og mærkning af økologiske produkter, for så vidt angår økologisk produktion, mærkning og kontrol

Kommissionens Forordning 123/2008 om ændring og berigtigelse af bilag VI til Rådets forordning (EØF) nr. 2092/91 om økologisk produktionsmetode for landbrugsprodukter og om angivelse heraf på landbrugsprodukter og
Levnedsmidler: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:038:0003:0007:da:PDF>

Lov om Økologi <https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=123424>

Økologikontrollerede virksomheder: <http://www.foedevarestyrelsen.dk/sdata/Oekologikontrollerede.pdf>

Økologi er i kraft af en særlig historisk baggrund, som modbevægelse til hovedstrømmens fødevarereproduktion, genstand for mange eksplicite værdimæssige fortolkninger. Dette kommer især til udtryk i landbrugsproduktionen, og i mindre grad i forhold til forarbejdning af økologiske fødevarer. Motivationen for undersøgelsen ligger i en problematisering af en uoverensstemmelse mellem de forventninger, der er knyttet til økologiske produkter, sammenholdt med, hvad de regulerings- og lovgivningsmæssige realiteter er på forarbejdningsområdet. Den teoretiske basis for undersøgelsen er en kombination af nyinstitutionel teori, aktør-netværksteori og anvendelsen af et begreb om relevanszoner. Meningsdannelse og *enactment* er to centrale begreber, som anvendes til at forstå virksomhedernes fortolkning af - og handlinger i forhold til den økologiske produktion. Undersøgelsen er baseret på kvalitative interviews i 5 danske forarbejdningsvirksomheder, alle med en vis økologisk produktion. Undersøgelsen viser mangfoldige meningsdannelser relateret til økologi. De tre mindre og de to større virksomheder udviser visse fællesstræk på nogle områder. Ingen af de deltagende har aktivt arbejdet for at gøre den eksisterende lovgivning mere værdibaseret, og det konkluderes, at der er behov for forskeren som igangsætter af en refleksionsproces i virksomhederne, hvis de selv skal spille en rolle i en sådan udvikling.

ISBN 978-87-90855-98-7

DTU Management
Institut for Planlægning, Innovation og Ledelse
Danmarks Tekniske Universitet

Produktionstorvet
Bygning 424
2800 Kongens Lyngby
Tlf. 45 25 48 00
Fax 45 93 34 35

www.man.dtu.dk