

Multikulturelle virksomheders udfordringer

- En diskursanalyse



2018

Aalborg Universitet
Speciale, Kommunikation
Camilla Jepsen

Titelblad

Multikulturelle virksomheders udfordringer

- *En diskursanalyse*

Aalborg Universitet

Maj 2018

Forfatter

Camilla Victoria Jepsen

10. semester, Kommunikation

Kommunikation og digitale medier

Opgave

189.263 anslag (svarer til 79 normalsider)

Omfatter 229 sider (inkl. bilag)

Engelsk resumé (Abstract)

2.838 anslag (1,2 normalsider)

Omfatter 1 side

Vejleder

Lisbeth Kappelgaard

Vidensgruppetilkn ytning

Mattering

Rekvirent

Neas Energy A/S

Forord

Dette speciale er udarbejdet af studerende, Camilla Jepsen, på 10. semester på kandidatuddannelsen i Kommunikation på Aalborg Universitet.

Jeg vil rette en særlig tak til Neas Energy A/S, som har været specialets case og samarbejdspartner. Neas Energy har bidraget med specialets empiri qua invitation til virksomhedsbesøg samt at de har stillet medarbejdere til rådighed til interview.

Jeg ønsker ydermere at give en stor tak til min vejleder, Lisbeth Kappelgaard, som gennem processen har bidraget med ambitiøs, fagligt inspirerende og konstruktiv vejledning.

God læselyst.

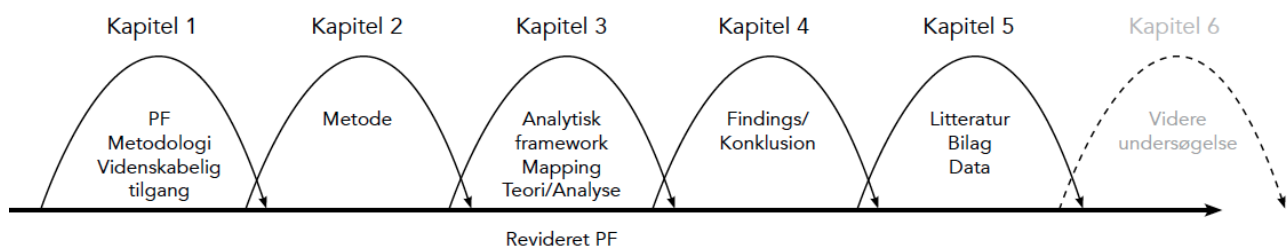
Læsevejledning

Specialet følger APA sixth editions foreskrifter for referencer og citering.

Neas Energy A/S vil i projektet blive nævnt ved forkortelsen Neas.

Specialet er opdelt i fem kapitler som illustreret nedenfor:

Projektoversigt



Projektoversigt. Egen tilvirkning.

Som det fremgår af projektoversigten er projektet opdelt i kapitler, men kapitlerne hænger alligevel sammen, hvilket illustreres ved pilen i bunden af kurverne, idet hvert foregående kapitel danner baggrund for det næste kapitel. Kapitel seks er et teoretisk kapitel, som blot illustrerer, at indeværende undersøgelse giver anledning til nye spørgsmål.

Abstract

This research examines which challenges the management in a multicultural organization faces. Furthermore, it highlights the perspective of the employees, as well. The question to be answered in this research is: Which factors determines successful management and employee satisfaction in a multicultural organization?

In order to examine this question, I have conducted several interviews and focus group interviews in order to cover the managements- and the employees' experiences of working in a multicultural organization. Question asked where e.g. what motivates the employees to work in a multicultural environment and which obstacles they meet in that occasion. Furthermore, I have made an observation study of the organization as a whole, in order to get a grasp of the organization besides what the employees and the management could tell me. To structure my research, I have found inspiration in Scollon and Scollon's discourse and nexus analysis, whom categorizes any larger research into three phases: engaging, navigating, and changing. My scientific theoretical standpoint throughout this research is social constructivism, as I view knowledge as constructed by social groups.

In order to approach the data conducted in this research, I have found much joy in using Adele Clarke's mapping approach, which revealed intriguing connections and relations in the data, which would have been otherwise unnoticed. This let me to reveal 10 categories in my data, which turned out to be essential to the analysis, as they structured the analysis as well as determined my theoretical framework. The theoretical framework is therefore revealed under each category, and is made up of the following theorists: Stanley Deetz and John G. McClellan, David Jaffee, Kristin Behfar and Mary C. Kern, Carolyn Wiley, and Rasoava Riamampianina.

The findings of this research shows that the most important factor of successful management and employee satisfaction in multicultural organizations is good, adequate and comprehensive communication, this especially concerns information about the organization as a whole and to understand, what the other departments in the organization are doing. The research furthermore found, that as a consequence of the lack of communication from the management, each department develops their own culture within each department. This makes the gap between departments inexpediently larger. On a positive note, the employees express that working in a multicultural organization is making them more motivated, although it does require more of the single employee. The biggest motivational factor, though, was the tasks, followed by recognition by the management, which the employees expressively stated was missing in their organization.

Keywords: multiculturalism, management challenges, employee satisfaction

Indholdsfortegnelse

KAPITEL 1

1.1 Indledning	1
1.1.1 Problemfelt	2
1.1.2 Problemformulering	2
1.1.3 Afgrænsning.....	2
1.1.4 Begrebsafklaring.....	3
1.1.5 Litteraturreview.....	4
1.2 Metodologi.....	8
1.3 Videnskabsteori.....	12
1.3.1 Epistemologisk og ontologisk standpunkt.....	12
1.3.2 Dekonstruktion og konstruktion.....	13
1.3.3 Socialkonstruktivistiske analysestrategier.....	13

KAPITEL 2

2.1 Metode	16
2.1.1 Kvalitativ forskningsmetode	16
2.1.2 Casestudiet som forskningsmetode	16
2.1.3 Casepræsentation.....	17
2.1.4 Dataindsamlings teknikker	18
2.1.4.1 Empirioversigt	18
2.1.5 Interview	19
2.1.5.1 Interview i en socialkonstruktiv interaktionistisk begrebsramme.....	19
2.1.5.2 Fokusgruppeinterview	20
2.1.5.3 Interviewerens rolle.....	20
2.1.5.4 Udvælgelse af deltagere til fokusgruppeinterview	21
2.1.6 Interviewguides	22
2.1.6.1 Interviewenes forløb og fastholdelse af data.....	29
2.1.6.2 Interview oversigt.....	30
2.1.7 Observation	31
2.1.7.1 Observationer i en interaktionistisk begrebsramme	31
2.1.8 Repræsentativitet, validitet og reliabilitet	32
2.1.9 Ethiske overvejelser.....	33
2.1.9.1 Etik i kvalitative studier	33
2.1.9.2 Ethiske principper	34

KAPITEL 3

3.1 Analysemetode	37
3.1.1 Mapping.....	37
3.2 Analyse.....	38
3.2.1 Situational maps	39
3.2.2 Social worlds/arenas	41
3.2.3 Positional maps	42
3.2.4 Aktører.....	45

3.2.5 Kultur/international og onboarding	45
3.2.6 Motivation	51
3.2.7 Ledelse, konflikter og sproglige udfordringer	57
3.2.8 Samarbejde og socialt	68
3.2.9 Corporate communication	71

KAPITEL 4

4.1 Konklusion.....	77
---------------------	----

KAPITEL 5

5.1 Litteraturliste	80
5.1.2 Bøger	80
5.1.3 Kapitler i redigerede værker.....	81
5.1.4 Forskningsartikler	82
5.1.5 Hjemmesider	82
5.2 Bilagsoversigt	83



KAPITEL 1

ENGAGING

1.1 Indledning

I takt med at vi bevæger os tættere og tættere mod et indbyrdes forbundet, global økonomi i kraft af den stadigt stigende globalisering, udvides mulighederne for handel på tværs af landegrænserne. Men globaliseringen medfører ikke blot udvidede muligheder, når det kommer til at skulle forhandle varer på tværs af grænser. Det muliggør og nødvendiggør samtidig også tæt samarbejde på tværs af kulturer og nationaliteter, og det er dermed nu - mere end nogensinde før - en ledelsesmæssig udfordring at lære at gøre nytte af de kulturelle forskelligheder i arbejdet, og samtidig støtte alle medarbejdere i deres arbejde.

Flere og flere organisationer vælger af strategiske årsage at ansætte internationale medarbejdere, som har et indgående kendskab til både sprog og kultur i det land, der handles og samarbejdes med. Dette medfører flere fordele for organisationen. Blandt andet letter det handlen og kommunikationen - og måske sælger de mere end ellers. Flere og flere organisationer skifter derfor concernsprog til engelsk, da dette muliggør den interne kommunikation på tværs af multiple sprog og kulturer.

Personligt finder jeg denne udvikling yderst interessant, men flere spørgsmål melder sig også på banen. Blandt andet stiller jeg mig spørgende overfor, hvordan organisationerne håndterer denne forandring. Er der kun fordele ved at ansætte internationale medarbejdere, eller møder ledelsen udfordringer i forbindelse med at skulle lede en medarbejderstab sammensat af forskellige kulturer, som dermed også har forskellige, og måske modstridende, forventninger til organisationen? Møder virksomheden udfordringer i forbindelse med at have en multikulturel medarbejderstab, og hvad gør de for at motivere, tiltrække og fastholde relevante medarbejdere?

Multikulturalitetens udfordringer

Der findes et hav af definitioner på begrebet "multikulturel". Jeg har valgt at tage afsæt i Marlene G. Fines definition heraf, amerikansk professor i kommunikation og forfatter af bogen "Building Successful Multicultural Organizations: Challenges and Opportunities" (1995). I bogen definerer Fine *kulturel diversitet* eller *multikulturalitet* på følgende måde: *"Cultural diversity" tends to be broadly defined in its current use in organizations to include a variety of races, genders, ages, ethnicities, classes, sexual preferences, physical abilities, and religions*" (Fine, 1995, p. 1). Til dette speciales formål afgrænser jeg min undersøgelse til primært at omhandle etnicitet, herunder de kulturelle forskelligheder, der følger i kraft heraf.

Flere undersøgelser viser, at organisationer, der er sammensat på tværs af forskellige kulturelle baggrunde blandt andet har en fladere læringskurve samtidig med, at det tager længere tid for organisationen, at integrere medarbejderne i organisationen (Behfar & Kern, 2006, p. 232). Det tager således længere tid for organisationerne at få optimalt udbytte af de internationale medarbejders arbejdskraft, hvilket ifølge undersøgelserne skyldes kulturelle barrierer (Behfar & Kern, 2006, p. 233). Således står ledelsen og organisationen overfor en udfordring i forhold til at integrere de internationale medarbejdere og udnytte deres faglige potentiale til fulde, samtidig med, at de skal tage hensyn til de kulturelle og sproglige forskelligheder samt forskellige arbejdsgange og ikke mindst forventningerne hertil.

1.1.1 Problemfelt

Ud fra ovenstående personlige og faglige interesse ønsker jeg at undersøge multikulturelle organisationers udfordringer med særligt fokus på de kulturelle forskelle dette indebærer. Til denne undersøgelse har jeg indgået et samarbejde med en multikulturel organisation, som vil danne case for specialet, hvorfor også problemformuleringen tager udgangspunkt i denne case. Casen vil blive præsenteret i kapitel 2.

1.1.2 Problemformulering

Hvad er afgørende for, at ledelse og trivsel kan gå hånd i hånd i en multikulturel organisation?

Underspørgsmål

For at kunne besvare problemformuleringen fyldestgørende, vil jeg undersøge følgende underspørgsmål:

Hvilke udfordringer møder en international organisation, herunder både ledelsen og medarbejderne?

Hvad gør organisationen for at motivere medarbejderne? Hvilken rolle spiller det multikulturelle perspektiv?

Jeg ser dog et paradoks i dette underspørgsmål, idet medarbejderne i en given multikulturel organisation forventeligt har forskellige forventninger til deres arbejdsplads, og det derfor også angiveligt er forskellige faktorer, der motiverer medarbejderne. Jeg ser det derfor nødvendigt også at undersøge følgende underspørgsmål:

Hvordan kan alle medarbejderne føle sig mødt/set af ledelsen/nærmeste leder, når målgruppen er så mangfoldig?

1.1.3 Afgrænsning

For at kunne gå i dybden med en undersøgelse af problemformuleringen og underspørgsmålene, har jeg indgået et samarbejde med Neas Energy A/S (fremover Neas), som er en international, multikulturel organisation med stor diversitet i deres medarbejderstab. Specialet tager derfor udgangspunkt i et single casestudie, som repræsenterer en problemstilling, der er højaktuel og presserende for flere internationale/multikulturelle virksomheder. Specialets konklusion vil derfor på nogle punkter kunne overføres som inspiration til andre organisationer, der står med tilsvarende udfordringer. I kraft af mit samarbejde med Neas er jeg beriget med relevant data, men samtidig er jeg i en vis udstrækning også begrænset af rekvirenten og den tid og rammer, de kan stille til rådighed. Jeg vil gennem samarbejdet med Neas indsamle empiri, som vil danne grundlag for undersøgelsen og besvarelsen af specialets problemformulering. I kapitel 3 vil jeg på baggrund af den indsamlede empiri træde et skridt tilbage og revurdere ovenstående problemformulering, idet empirien er uforudsigelig og betingende for, hvad jeg i analysen reelt kan undersøge. Jeg vil derfor i høj grad lade empirien styre specialets vinkel frem for at stå i en situation, hvor empiri og problem

ikke kan forenes, og empirien må fortolkes i en sådan grad, at den delvist manipuleres for at passe til specialets problemformulering. Ovenstående problemformulering må derfor anses som en rettesnor og et udgangspunkt for specialet, som muligvis må revurderes efter empiriindsamlingen.

1.1.4 Begrebsafklaring

For at afklare eventuel tvivl om betydningen af de anvendte begreber i specialets problemformulering, har jeg valgt i dette afsnit at definere nogle af specialets nøglebegreber, og samtidig forklare, hvor jeg placerer mig i forståelsen af disse begreber.

Multikulturel og international

Indledningsvist præsenterede jeg en definition af begrebet "multikulturalitet", men foruden dette begreb vil begrebet "international" også udgøre en rolle i dette speciale. Som med begrebet multikulturel findes der ligeledes et hav af forskellige definitioner af begrebet international, men jeg tilslutter mig Jane Knights udlægning heraf: *"The term international emphasizes the notion of nation and refers to the relationship between and among different nations and countries."* (Knight, 2004, p. 8).

Der er således en forskel mellem begreberne multikulturel og international, hvor multikulturalitet refererer til individernes forskellige kulturelle baggrunde, mens internationalitet refererer til forholdet mellem forskellige nationer. Fælles for de to begreber er dog, at de begge dækker over forskelligheder. Begreberne "international" og "multikulturel" vil i specialet derfor blive brugt om ét og samme emne. Jeg distingverer således ikke mellem betydningen af disse to begreber, idet organisationen Neas både er international i kraft af sit samarbejde med andre lande, men samtidig også er multikulturel i kraft af, at medarbejderstaben er sammensat på tværs af forskellige nationaliteter. Undersøgelsens overvejende fokus er dog qua problemformuleringen på medarbejdernes forskellige kulturelle baggrunde (multikulturelitet), og ikke på Neas' handel med andre lande.

Diskursanalyse

Som det fremgår af bl.a. "The Routledge Handbook of Discourse Analysis" (2012) findes der adskillige typer af diskursanalyser og mindst lige så mange forfattere til emnet. Jeg har valgt at tage afsæt i Ron Scollon og Suzanne Wong Scollons tilgang til diskursanalysen "Intercultural Communication". En dybdegående præsentation af tilgangen foreligger i det efterfølgende afsnit "Metodologi", men kort fortalt adskiller denne tilgang sig fra de øvrige ved at have et særligt fokus på interkulturel kommunikation, hvorfor tilgangen egner sig særligt godt til dette speciale. Diskursanalyse tager som bekendt udgangspunkt i lingvistikken - det talte og/eller skrevne sprog, og har til formål at belyse de dominerende diskurser heri. De forskellige tilgange til diskursanalysen er dog grundlæggende enige om, at mønstre eller diskurserne i sproget skal anses som tids- og stedsbundne fænomener, som både former men også begrænser tanker og handlinger. Diskursbegrebet indeholder således en dobbelthed, hvor mønstrene eller diskurserne både anses som værende skabt af- og skabere af social orden (Scollon og Scollon, 2001, p. 5-7).

Centralt for de forskellige opfattelser af diskursbegrebet er, at de mønstre af sproglig karakter, som mennesker har til rådighed i sociale sammenhænge, ses som tids- og stedsbundne fænomener, der former og begrænser tanker og handlinger. De kan derfor ses både som skabt af- og skabere af social orden.

Kultur

Specialet vil særligt i analysen anvende begrebet "kultur" ofte. Personligt har jeg alt for ofte stødt ind i, at der ikke er en konsekvent og fælles forståelse af netop dette begreb, hvorfor en begrebsafklaring heraf er nødvendig. Scollon og Scollon beskriver udfordringen ved at definere netop kulturbegrebet i "Intercultural Communication - A Discourse Approach" (2012), hvor de ligeledes diskuterer nogle af de mest udbredte forståelser heraf. De præsenterer nogle af de mest almindelige forståelser, herunder at kultur er noget man har, ligesom intelligens eller mod. Andre forstår kultur som noget man lever i, ligesom et land, og at man derfor kan besøge andres kultur. Igen er der andre, der anser kultur som værende noget folk tænker, et sæt af værdier eller overbevisninger, mens andre igen ser kultur som et sæt af regler, som man kan underlægge sig eller bryde ud af. Jeg er enig i deres forskellige udlægninger af begrebet, og jeg ser ligeledes den udfordring, der er ved at lave en endegyldig definition af begrebet. De slutter diskussionen af med en definition af begrebet, som er forholdsvis åben for individuel fortolkning, men som alligevel er en rettesnor, som jeg vil lægge mig op ad i analysen af mine data:

"Perhaps the best definition of culture we can settle on for now, though we will be revisiting and revising the concept throughout this book, is that culture is "a way of dividing people up into groups according to some feature of these people which helps us to understand something about them and how they are different from or similar to other people." (Scollon & Scollon, 2012, p. 2-3).

Således vil kulturbegrebet bruges som værktøj til at inddele medarbejderne i grupper i henhold til de krav, som respondenterne til interviewene er udvalgt på baggrund af. Disse inddelinger kan være behjælpelig til at forstå, hvordan disse grupper eller individer adskiller sig fra hinanden, og hvilke fællestræk de har (Scollon & Scollon, 2012, p. 2-3).

1.1.5 Litteraturreview

Formålet med dette afsnit er at klarlægge, hvor jeg med mit speciale placerer mig i den allerede eksisterende forskning. Dette gøres ved at præsentere et udsnit af allerede eksisterende forskning, som relaterer sig til specialets problemfelt (Ridley, 2012, p. 3). Mit videnskabelige bidrag kommer således ikke til at stå alene, men skal ses i relation til tidligere forskning, og har til formål at bidrage til fortsat debat (Ridley, 2012, p. 6).

Til litteraturreviewet har jeg primært brugt søgedatabaserne Google Scholar, bibliotek.dk og ProQuest. Jeg har anvendt disse databaser for at finde peer-reviewed artikler og akademiske journaler, hvilket sikrer et højt akademisk niveau, som samtidig er anerkendt af andre forskere. I min søgning efter litteratur har jeg primært anvendt følgende nøgleord kombineret på forskellige måder: *multicultural organization, leadership, international companies, employer challenges* og *multicultural communication*. Søgninger efter disse nøgleord gav et omfangsrigt men også meget varierende udbytte. Jeg læste derfor alle abstracts, som ud fra titlen passede til mit undersøgelsesfelt, hvorefter jeg vurderede hvilke artikler, der havde størst relevans for specialets undersøgelsesfelt.

Jeg har bevidst foretaget søgningen på engelsk for at finde internationale kilder i stedet for at afgrænse mig til den litteratur og forskning, der findes på området på dansk. Derudover er min erfaring, at der findes betydeligt mere relevant forskning formidlet på engelsk end på dansk. Noget af den litteratur jeg vil inddrage i det følgende bygger derfor på undersøgelser foretaget i andre

lande, hvilket jeg ikke ser som en hindring for at overføre resultaterne til min problemstilling, idet min case er en international organisation placeret i Danmark, men problemstillingerne de står overfor, er sammenfaldende med de problemstillinger internationale organisationer overalt i verden oplever.

I det følgende vil jeg præsentere et udsnit af de artikler jeg fandt aktuelle og relevante for mit undersøgelsesfelt. For at strukturere reviewet, har jeg valgt at opdele litteraturen i to kategorier, som relaterer sig til problemformuleringen:



Figur 1. Struktur for litteraturreview. Egen tilvirkning.

Forskning inden for multikulturel ledelse

I min søgen efter litteratur og forskning inden for ledelse i en multikulturel organisation fandt jeg, at der findes rigtig meget forskning omhandlende multikulturelle organisationers udfordringer på et generelt plan, mens der i mindre udbredt omfang findes forskning som specifikt undersøger *ledelsens* udfordringer heri. Kristin Behfar og Mary Kern har foretaget et studie af netop ledelsesudfordringer i multikulturelle teams samt samkulturelle teams, hvorpå de har foretaget en komparativ analyse af forskelle og ligheder, hvilket de præsenterer i artiklen "*Managing Challenges in Multicultural Teams*" (2006). De identificerer ni kategorier af ledelsesudfordringer, som opleves i multikulturelle organisationer. Jeg vil kort liste kategorierne, idet disse kan ses i perspektiv til min kommende analyse. 1. *Direct versus Indirect Confrontation*, 2. *Norms for Problem Solving and Decision Making*, 3. *Time, Urgency and Pace*, 4. *Differences in Work Norms and Behaviors*, 5. *Violations of Respect and Hierachy*, 6. *Inter-Group Prejudices*, 7. *Lack of Common Ground (Language and Credit)*, 8. *Fluency (Accents and Vocabulary)* og endelig 9. *Thought you had Agreement? Implicit versus Explicit Communication* (Behfar & Kern, 2006, p. 239-246).

Jeg vil her ikke gå yderligere i dybden med disse ni kategorier, men i stedet perspektivere til dem i analysen, da jeg ser dem relevante i ft. besvarelsen af mit underspørgsmål "Hvilke udfordringer møder en international organisation, herunder både ledelsen og medarbejderne?" hvor jeg vil sammenholde mine data med Behfar og Kerns ni kategorier af ledelsesudfordringer i multikulturelle organisationer.

Forskningen inden for medarbejdertrivsel i multikulturelle organisationer

I modsætning til min søgen efter litteratur der omhandler multikulturel ledelse, hvor jeg fik et overvældende antal resultater og artikler at vælge mellem, var det et meget begrænset antal søgeresultater, der kom i min søgen efter litteratur omhandlende *medarbejdertrivsel* i multikulturelle organisationer. Dette kan indikere et "gap" i forskningen på dette punkt, hvor min undersøgelse derfor kan bidrage med en indsigt i, hvilke udfordringer, der opleves i en multikulturel organisation set fra *medarbejderens* perspektiv. Jeg faldt dog over en særligt interessant artikel af Marlene G. Fine, selvsamme professor, hvorfra jeg har hentet definitionen- og min forståelse af begrebet "multikulturalitet". Artiklen hedder "*Cultural Diversity in the Workplace*" og undersøger en række medarbejderes forståelse af organisationskulturen i en given amerikansk virksomhed med 500 ansatte. Undersøgelsen er foretaget i 1990, hvor den dominerende tilgang var et ønske om en homogenisering af arbejdspladsen. Der herskede en udbredt forståelse af, at mænd, og primært hvide mænd, var bedst egnede til at udfylde stillingerne i en given virksomhed, da de i så fald ville passe ind med resten af organisationen. Tanken var dengang at strømline medarbejderstaben, så nyansatte skulle tilegne sig samme opførsel og færdigheder som de, der allerede var ansat. Forskellighed var således ikke anset som et værdifuldt "asset" for virksomheden. "*Difference is deficient*" var tankegangen helt op til begyndelsen af det 21. århundrede, og de der var anderledes og ikke passede ind i stereotypen, skulle assimileres til den eksisterende virksomhedskultur, og lære samme opførsel, færdigheder og strategier som de hvide mænd, der havde skabt organisationskulturen (Fine, 1990, p. 305).

Denne undersøgelse er interessant og relevant for min undersøgelse, idet den undersøger en af de tidlige multikulturelle virksomheder i USA, der opstod som følge af den stigende kulturelle diversitet. Undersøgelsen blev lavet som en spørgeskemaundersøgelse med lukkede svarmuligheder. Derudover interviewede Fine 11% af medarbejderstaben. Disse var udvalgt efter kriterier om, at de skulle være ansat i forskellige afdelinger, være fra forskellige lande og af forskellige køn. Resultatet af undersøgelsen blev, at alle respondenter havde forskellig forståelse af organisationskulturen, og delte således ikke en fælles forståelse. Fine konkluderer, at de alle havde forskellige virkeligheder og således også havde forskellige syn på selve kulturen i organisationen, samt hvorvidt den kulturelle diversitet i organisationen var positiv eller negativ (Fine, 1990, p. 317). Senere blev forståelsen revideret til perspektivet "*Difference as better*", hvilket gav anledning til at ansætte folk på tværs af kulturer, køn og race (Fine, 1990, p. 306). Fines resultater kan indikere, at ledelsen i en multikulturel organisation angiveligt vil have udfordringer, idet de alle havde forskellige syn på kulturen og hvorvidt at multikulturalitet i organisationen var godt eller skidt. Disse resultater synes jeg er spændende at perspektivere til mine *findings* i analysen, og samtidig se, om der er sket en udvikling på dette punkt over de sidste knap 30 år.

Mit videnskabelige bidrag

I min søgen efter litteratur omhandlende medarbejdertrivsel i multikulturelle organisationer fandt jeg, som tidligere nævnt, et gap i den eksisterende forskning, idet søgeresultaterne var få. Det vil være naivt at tro, at jeg med denne ene undersøgelse lukker dette gap, men min undersøgelse kan bidrage til at udfylde en lille bitte del af dette gap ved at belyse medarbejdertrivsel i en multikulturel organisation. Derudover er min undersøgelse et enkeltstående caseeksempel som jeg forventer kan perspektiveres til andre virksomheder, der står i samme situation og med samme eller lignende udfordringer.

I min undersøgelse har jeg, som Fine, valgt at foretage interviews, hvor mine kriterier ligeledes har været betinget af en forskellighed i kultur, køn og afdeling. Vi har således samme metodiske tilgang, jeg har dog et mindre antal respondenter med 2,6% af virksomheden modsat hendes 11% af virksomheden, men kriterierne har været de samme.

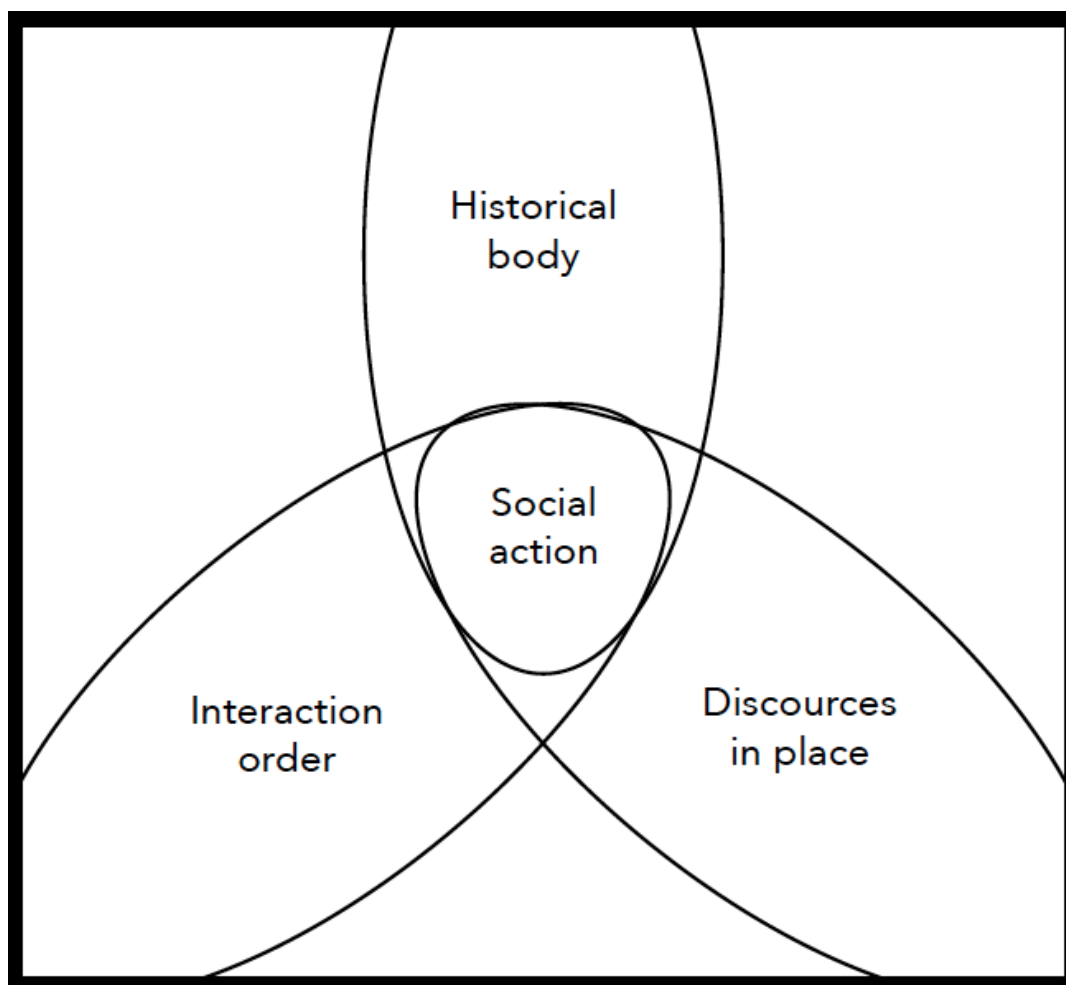
1.2 Metodologi

I det følgende kapitel vil jeg præsentere specialets framework, herunder hvordan projektet er opbygget, samt hvordan jeg udvikler viden gennem projektet.

Specialets videnskabsteoretiske afsæt er socialkonstruktivistisk, hvor jeg har valgt at tage udgangspunkt i Ron Scollon og Suzanne Wong Scollons tilgang hertil, hvilket vil blive uddybet i det følgende afsnit. Ifølge Scollon og Scollon indbefatter den socialkonstruktivistiske tilgang en grundantagelse om, at den sociale virkelighed er udgjort af diskursivt konstruerede elementer såvel som sociale strukturer, der ikke er diskursivt konstruerede (Scollon & Scollon, 2004, p. 2).

Specialets metodologiske afsæt tager ligeledes udgangspunkt i Scollon og Scollon og deres diskursanalyse. Scollon og Scollon er forskere indenfor feltet diskursanalyse, og har udgivet en række bøger, bl.a. *“Intercultural Communication - second edition”* (2001), *“Intercultural Communication - A Discourse Approach - third edition”* (2012), *“Discourses in Place - Language in the material world”* (2003) og *“Nexus Analysis - discourse and the emerging internet”* (2004), hvilke er bøger, dette speciale vil finde sit diskursteoretiske afsæt i. Sammen har Scollon og Scollon bl.a. udviklet et diskursanalytisk framework i bogen *“Nexus Analysis”*.

Scollon og Scollon er særligt interessante at anvende i dette speciale, da de har en særlig tilgang til diskursanalysen med deres fokus på interkulturel kommunikation, som man ikke finder hos andre diskursanalytikere som eksempelvis Norman Fairclough, som er kendt for sin kritiske tilgang eller Gunther Kress, som har udviklet en multimodal diskursanalyse (Gee & Handford, 2012). Jeg har derfor valgt at tage udgangspunkt i Scollon og Scollon, som med deres diskursanalytiske framework opstiller tre faser af en nexusanalyse, som større forskningsprojekter med fordel kan følge. Jeg har valgt at følge dette framework, dog er det væsentligt at påpege at de tre faser ikke skal anses som værende en teori eller metode, men i stedet udgør et metodologisk framework - et rammeværktøj for specialet. Scollon og Scollon beskriver en nexusanalyse på følgende måde: *“A nexus analysis is a way to strategize unifying these two levels of analysis”* (Scollon & Scollon, 2004, p. 8). Når de skriver *“these two levels”* refererer de til diskursanalysen, som normalvis foregår på *enten* et face-to-face level *eller* et mere bredt level, der bl.a. kan inkludere de kulturelle diskurser i en given social gruppe. En nexus analyse forsøger at forene eller samle disse to levels i én analyse. De mener, at de bredere sociale aktioner såsom kultur er funderet i de mindre sociale aktioner som eksempelvis en samtale mellem to personer. De taler derfor om, at diskurserne cirkulerer i sociale aktioner, hvorfor de argumenterer for vigtigheden af at inddrage begge levels i en nexus analyse, da en sådan analyse både kan bruges til at forstå sociale aktioner på et interpersonelt såvel som et organisationelt og institutionelt level (Scollon & Scollon, 2004, p. 9). I nedenstående model har Scollon og Scollon illustreret, hvorledes diskurserne cirkulerer i sociale aktioner:



Figur 2. (Scollon og Scollon, 2004, p. 154). Egen tilvirkning.

Modellen er bygget op efter tre faktorer, der alle har indflydelse på den sociale praksis eller handlen: *Historical Bodies*, *Interaction Order* og *Discourses in Place* (Scollon & Scollon, 2004, p. 154). Disse tre diskurser refererer Scollon og Scollon til som "diskurserne på et bredere level", som beskrevet ovenfor. Disse cirkulerer i mindre, sociale diskurser og udgør den "social action" (Scollon & Scollon, 2004, p. 154). Begrebet 'Historical Bodies' er inspireret af Bourdieus begreb om habitus, og dækker over, at mennesker agerer forskelligt afhængigt af deres "historie" af personlige erfaringer. Vores livslange personlige erfaringer føles så naturlige for os, at vi udøver handlinger uden at tænke over det. Scollon og Scollon anvender begrebet 'Historical Bodies' i stedet for habitus, da de mener, at der er tale om kropslige minder i det enkelte individs krop (Scollon & Scollon, 2004, p. 13). Til begrebet 'Interaction Order' finder Scollon og Scollon igen inspiration fra en anden teoretiker. Denne gang er det Erving Goffman, og hans generelle begreb "interaction order". Goffman bruger begrebet til at snakke om, hvordan vi former relationer i sociale interaktioner (Scollon & Scollon, 2004, p. 13). Scollon og Scollon interesserer sig herunder særligt for, hvordan mennesker agerer forskelligt, afhængigt af om de er alene eller sammen med andre, og *hvem* disse andre er (Scollon & Scollon, 2004, p. 13). Endelig har vi begrebet 'Discourses in Place', som er Scollon og Scollons eget begreb, og dækker over, at den sociale aktion foregår et rigtigt, fysisk sted i verden, idet det er mennesker, der udfører de sociale aktioner/handlinger. 'Discourses in Place' dækker således over alle de diskurser, der er til stede i en given social handling, hvorudfra man i ens empiri undersøger, hvilke

diskurser der er relevante eller forgrund, og hvilke diskurser, der er irrelevante eller baggrund for de sociale handlinger, som man som forsker ønsker at undersøge (Scollon & Scollon, 2004, p. 14). Disse tre diskurser cirkulerer alle i den sociale handling/aktion, som er blevet til som konsekvens af, at en person handler og gør noget, mens andre er til stede, hvorved der er tale om en *social* handling. Personerne der handler, kalder Scollon og Scollon for "sociale aktører", hvorfor personerne jeg interviewer i denne undersøgelse alle er sociale aktører og (med)skabere af diskursen (Scollon & Scollon, 2004, p. 15). En social handling der udøves rutinemæssigt på et genkendeligt sted og tidspunkt kalder Scollon og Scollon for "nexus of practice", hvilket jeg i analysen af undersøgelsens data bl.a. vil beskæftige mig med at identificere vha. de tre forskningsfaser, som jeg vil præsentere nedenfor.

Scollon og Scollons model vil fungere som inspiration og rettesnor, når jeg skal orientere mig i det empiriske materiale. Modellen kan således hjælpe med at åbne op for en forståelse af, hvilke faktorer der spiller ind på det empiriske materiale, men vil ikke alene udgøre den analytiske ramme. Den analytiske ramme vil blive præsenteret i kapitel 3 "Navigating".

Nexus analysen består af tre forskningsfaser: *Engaging*, *Navigating* og *Changing* (Scollon & Scollon, 2004, p. 9). Hver forskningsfase er yderligere inddelt i kategorier, hvilket vil blive beskrevet i det følgende.

Engaging beskriver Scollon og Scollon som værende "*a zone of identification*" (Scollon & Scollon, 2004, p. 9). Det er således her, forskeren identificerer undersøgelsens problemfelt.

Engaging består af fem trin:

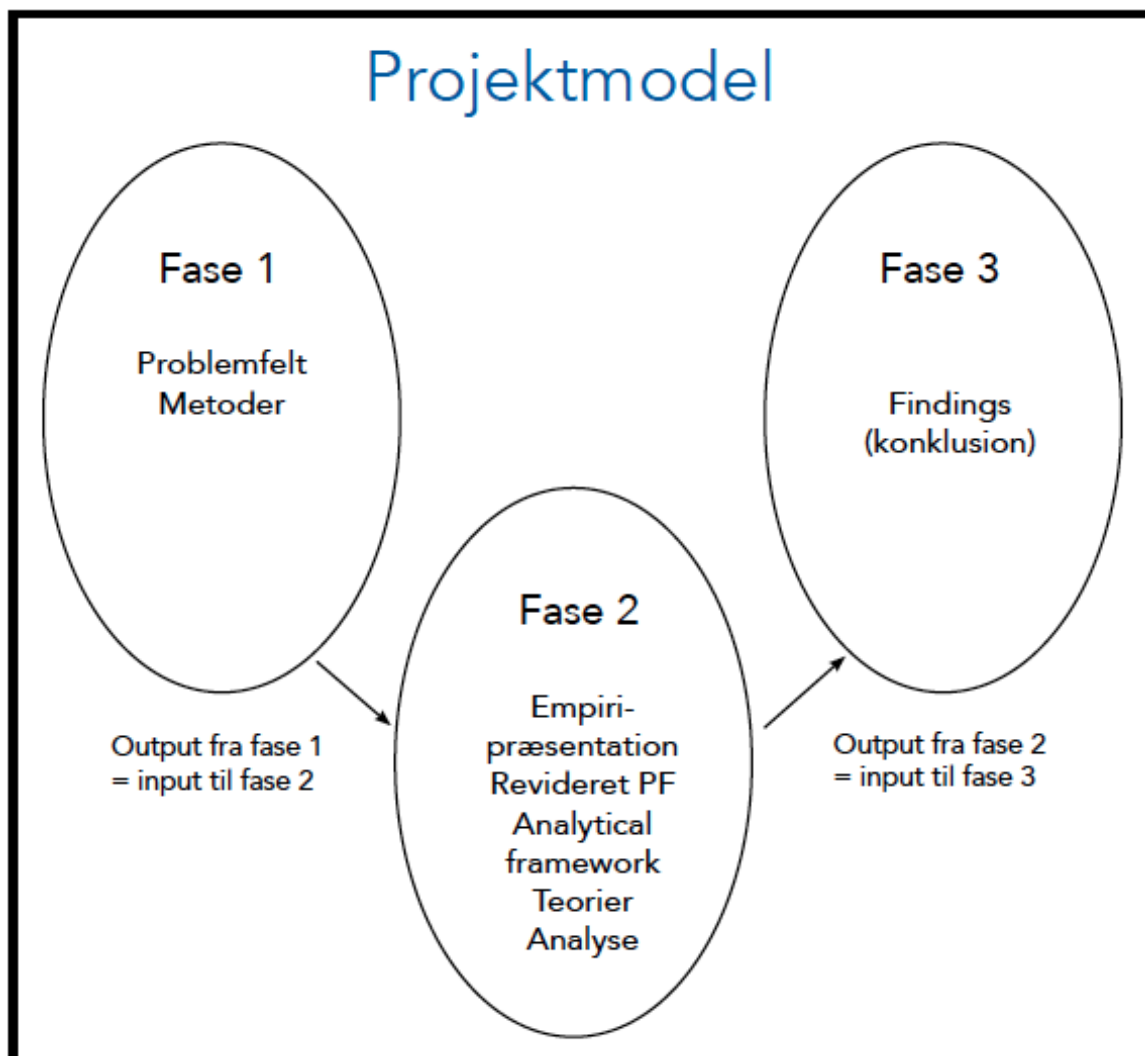
1. *Establish the social issues you will study*
2. *Find the crucial social actors*
3. *Observe the interaction order*
4. *Determine the most significant cycles of discourse*
5. *Establish your zone of identification* (Scollon & Scollon, 2004, p. 154)

Engaging fasen er således allerede påbegyndt, da jeg i indledningen præsenterede specialets undersøgelsesfelt, som Scollon og Scollon refererer til som punkt 1: "*the social issue*". I det kommende kapitel - kapitel 2 - vil jeg derfor gå i dybden med de resterende fire punkter. Det er således også i kapitel 2, jeg vil præsentere og argumentere for specialets metodiske tilgange.

Navigating indebærer en præsentation og analyse af den indsamlede empiri, hvilket jeg vælger at gøre i form af en nexusanalyse af de indsamlede interview (Scollon & Scollon, 2004, p. 154). Det er således her diskurs cirklerne præsenteres, hvorfor denne fase udgør størstedelen af arbejdet i en nexus analyse. Derudover har jeg skrevet mine observationer ned omkring praksis i en autoetnografisk tekst. På baggrund af de indsamlede data vil jeg i kapitel 3 zoome ud og gå et skridt tilbage i processen og revidere problemformuleringen på baggrund af, hvad empirien åbner op for. Derudover vil jeg i kapitlet *Navigating* præsentere det analysestrategiske afsæt, hvor jeg derfor vil præsentere specialets teoretiske afsæt, som vil danne den analytiske ramme for de indsamlede data.

Changing er den sidste og afrundende fase for specialet. I denne fase vil jeg præsentere specialets findings på baggrund af den foregående analyse i fase to. Scollon og Scollon pointerer nemlig, at en undersøgelse ikke blot skal lede frem til beskrivelser af praksis, men være drevet af en oprigtig nysgerrighed og lyst til at skabe mulighed for forandring til det bedre (Scollon & Scollon, 2004, p. 154). De pointerer i forlængelse heraf, at undersøgelser af den sociale praksis ofte medfører flere spørgsmål end svar.

Specialet er som nævnt opbygget efter Scollon og Scollons tre forskningsfaser i en nexus analyse, hvilket er skitseret i nedenstående projektmodel:



Figur 3. Projektmodel. Egen tilvirkning.

Projektmodellen skitserer også, hvordan jeg undervejs i arbejdet med empiri og teori reviderer specialets problemformulering, idet empirien er uforudsigelig, og samtidig har afgørende indflydelse på, hvad specialet har mulighed for at svare på eller stille yderligere spørgsmål til. Empirien vil således gøre mig klogere, og muligvis medføre at jeg undervejs i processen må revidere og ændre specialets problemformulering, hvilket vil blive præsenteret i fase 2: *Navigating*.

1.3 Videnskabsteori

Specialets videnskabsteoretiske tilgang knytter sig i høj grad til det metodologiske afsæt, med en grundantagelse om, at al menneskelig erkendelse er socialt konstrueret. I dette speciale arbejder jeg derfor ud fra et socialkonstruktivistisk videnskabsteoretisk standpunkt. I det følgende afsnit vil jeg gøre rede for socialkonstruktivismen, herunder hvordan mening og viden genereres inden for denne tilgang samt diskutere socialkonstruktivismens relevans i forhold til specialets problemstilling og agenda. Afsnittet vil tage udgangspunkt i Søren Wennebergs udlægning af socialkonstruktivismen som videnskabsteori, som han præsenterer den i henholdsvis "*Socialkonstruktivisme - positioner, problemer og perspektiver*" (2000) og "*Socialkonstruktivisme som videnskabsteori*" (2002). Litteraturen vil blive suppleret af bogen "*Socialkonstruktivistiske analysestrategier*" (2005), som netop lægger vægt på at præsentere forskellige socialkonstruktivistiske analysestrategiske perspektiver samt konsekvenserne heraf i den konkrete analyse.

1.3.1 Epistemologisk og ontologisk standpunkt

Socialkonstruktivismens epistemologiske standpunkt er, at virkeligheden er konstrueret af sociale relationer (Wenneberg, 2002, p. 3). Viden og sandheden er derfor betinget af- og skabt af måden hvorpå vi (mennesket), definerer verden via sociale relationer. Således er vi medkonstruerende af viden om det sociale fænomen, hvorfor videnskabelsen er social. Ifølge socialkonstruktivismen er vores viden konstrueret af sproget, men skabes endeligt igennem fortolkningen heraf. Det er således gennem den sproglige udveksling, at meningen skabes, hvorved den menneskelige interaktion sættes i centrum. Jeg vil derfor undersøge ledelsens og medarbejdernes interaktion gennem kvalitative interviews, hvorigennem de sammen skaber en fælles mening og viden (Wenneberg, 2002, p. 5).

I forlængelse af den epistemologiske diskussion om, at viden om verden er socialt konstrueret, fremlægger Wenneberg to ontologiske anskuelser inden for socialkonstruktivismen. Den ene side argumenterer for, at *den sociale verden* er socialt konstrueret. Den anden side argumenterer for, at *den fysiske verden* er socialt konstrueret via vores erkendelse af den (Wenneberg, 2002, p. 9). I dette speciale tilslutter jeg mig den ontologiske forståelse, at den sociale verden er socialt konstrueret, hvorimod tanken om, at den fysiske verden er socialt konstrueret, og at der ikke findes en fysisk realitet uden for de sociale konstruktioner, falder mig for ekstrem.

Således forstår jeg, at viden og videnskaben er baseret på vores fortolkning af den viden, vi har (Wenneberg, 2000, p. 36). Viden er derfor subjektiv og afhænger af sociale forhold såsom kultur og religion. Vores erkendelse er med andre ord kollektivt bestemt, hvorfor undersøgelsen af hvilke udfordringer ledelse og medarbejdere møder i en international organisation betragtes som viden, der kan bidrage til at besvare specialets problemformulering. Dette sker gennem ledelsens og medarbejdernes udtalelser herom, som er fremskabt med afsæt i deres individuelle historie, de fælles sociale grupper og samfundet. Spørgsmålet om hvorvidt specialets konklusion, som blandt andet bygger på ledelsens og medarbejdernes viden, er gældende og valid viden besvares ved, at undersøgelsen foregår med afsæt i de specifikke kulturelle forhold, som den er undersøgt i, hvorfor specialets konklusion betragtes som gældende og valid viden. Der er derfor ikke fokus på viden, der fører til en ny universel gældende lov. Derimod anses viden som centrum for specialets genstandsfelt, problemformuleringen, inden for rammerne af den kvalitative forskning (Wenneberg,

2000, p. 36). Viden er i denne sammenhæng derfor de meninger og udsagn, som jeg gennem de empiriske data får indsigt i. Disse er nyttige for den konkrete kontekst i Neas, som specialet har til sigte at undersøge, og som tidligere beskrevet er Neas en international virksomhed, hvorfor der forventeligt må kunne drages paralleller fra denne konkrete undersøgelse til andre internationale virksomheder.

1.3.2 Dekonstruktion og konstruktion

To centrale begreber inden for socialkonstruktivismen er *dekonstruktion* og *konstruktion*, hvoraf videnskaben har fået sit navn. Ifølge Wenneberg har socialkonstruktivismen både et dekonstruerende og konstruktivt potentiale, hvorfor den altså indeholder en dobbelthed (Wenneberg, 2002, p. 3). Dobbelttheden skal forstås som, at socialkonstruktivismen på den ene side demaskerer den nuværende praksis og den nuværende traditionelle videnskabsforståelse, men samtidig også lægger an til at skabe en ny forståelse af praksis og den videnskabeligt producerede viden. I min undersøgelse demaskerer jeg den nuværende praksis, hvorved jeg dekonstruerer praksis. Dermed udgør anden fase "Navigating" af Scollon og Scollons forskningsmodel det dekonstruerende element, mens tredje fase "Changing" udgør det konstruerende element, hvor der fremlægges en ny forståelse af praksis og samtidig anlægges til forbedring af den nuværende praksis.

1.3.3 Socialkonstruktivistiske analysestrategier

I diskussionen af forskellige socialkonstruktivistiske analysetilgange, er det værd at fremhæve, at en analysestrategi skal forstås som en alternativ forståelse af teoriens rolle. Set ud fra et socialkonstruktivistisk perspektiv udgør teori en væsentlig rolle, og har til formål at formulere udsagn, der hjælper os til at forstå den virkelige verdens objekter og relationer. Socialkonstruktivismen ser dog ikke på teori ud fra et traditionelt logisk-empirisk udgangspunkt, hvor teoriens opgave er at formulere udsagn om virkeligheden. Disse udsagn kan dernæst testes ved at konfrontere teorien med virkeligheden, hvilket igen kan ske på flere måder afhængigt af, om det logisk-empiriske udgangspunkt tager afsæt i induktion eller deduktion, falsifikation eller bekræftelse etc. Inden for den logisk-empiriske tilgang er teori og empiri således skarpt adskilt, hvilket socialkonstruktivismen opponerer imod, idet forståelsen af teori og empiri er, at der ikke er en klar grænse herimellem. Derfor arbejdes der traditionelt ikke med hypoteser inden for socialkonstruktivismen, men i stedet med *begreber*. Disse begreber former et perspektiv på et udsnit af den sociale virkelighed, der leder til en særlig konstruktion af denne virkelighed. Begreberne har som hypoteserne også et teoretisk afsæt, og udfoldes ved inddragelse af en række tilknyttede begreber. De analysebærende begreber for indeværende speciale findes i de indsamlede data, og vil blive præsenteret i analysen. For at undersøge begreberne er det væsentligt at inddrage teori, der netop afdækker begreberne forud for en analyse af empirien. Dette vil jeg gøre i kapitel 3 i kombination med analysen. Teorierne skal dog ikke ses som modeller over årsager og effekter, men i stedet som teori, der giver begreberne muliggørende og begrænsende strukturer. Årsagen hertil skal findes i socialkonstruktivismens grundantagelse om, at enhver erkendelsesteori begynder med en forestilling om, at (sand) viden er et socialt fænomen, hvor den traditionelle erkendelsesfilosofiske logisk-empirisk position ikke betragter det sociale som fundament for viden og erkendelse (Esmark, Laustsen & Andersen, 2005, p. 11; Wenneberg, 2002, p. 6). Teori i et socialkonstruktivistisk perspektiv handler således om "[...] hvad vi kan kalde for udfoldelsen af begreber, der gør en forskel i konstruktionen af den sociale virkelighed" (Esmark et al., 2005, p. 11). Analysestrategi skal derfor ansues som konditionering af iagttagelse i forhold til et begreb samt at redegøre for, hvordan den sociale virkelighed konstrueres

ved at benytte sig af bestemte iagttagelsesledende begreber. Begreberne er derfor i høj grad bestemmende og formende for analysen af empirien (den sociale virkelighed), og hvad der i sidste ende konkluderes. I modsætning til den logisk-empiriske tilgang testes begrebet altså ikke på virkeligheden, men gestalter virkeligheden, hvilket har den konsekvens, at man netop ikke kan bekræfte eller afvise en hypotese, hvorfor konklusionen i stedet vil have form af en opsamling på den udførte konstruktion.

I forlængelse af specialets metodologiske og videnskabsteoretiske afsæt, vil jeg i det følgende kapitel 'Metode' fortsat bevæge mig i Scollon og Scollons første fase "Engaging".



KAPITEL 2

ENGAGING

2.1 Metode

Indeværende kapitel indeholder en præsentation af specialets case samt en diskussion af specialets metodiske tilgange, herunder interview og observation. Herefter vil jeg diskutere overvejelser om specialets repræsentativitet, validitet og reliabilitet, hvortil jeg vil inddrage Egon Guba og Yvonna Lincolns kvalitetskriterier som de fremlægger dem i "*Competing Paradigms in Qualitative Research*" (1994). Jeg vil slutte kapitlet af med en etisk refleksion med udgangspunkt i "*Ethics in Qualitative Research*" (2001) af Angelica Orb, Laurel Eisenhauer og Dianne Wynaden, som undersøger etiske aspekter i kvalitative undersøgelser.

2.1.1 Kvalitativ forskningsmetode

Socialkonstruktivismen er ikke bundet op på én forskningsmetode, men hyppigst anvendt er de kvalitative studier, da disse repræsenterer metoder, hvorigennem mening skabes og fortolkes gennem sociale processer som eksempelvis interviews og narrative studier (Wenneberg, 2002, p. 14). Da jeg ønsker at undersøge medarbejdernes og ledelsens erfaringer med at arbejde i en multikulturel organisation, ser jeg flest fordele ved at vælge metoder inden for de kvalitative studier, da de har den force, at de giver mulighed for at gå i dybden med beskrivelser og erfaringer af de aktuelle fænomener, hvilket kvantitative metoder såsom spørgeskema ikke kan i samme omfang. Jeg vil derfor udføre interviews, herunder både enkeltmandsinterview og fokusgruppeinterviews, da det giver respondenterne mulighed for at italesætte deres viden og erfaringer om et givent emne gennem dialog med medrespondenter og mig som forsker. Socialkonstruktivismen muliggør refleksion over, hvordan vi via sproglige samspil og relationer til og med andre mennesker, skaber og opretholder en fælles viden og virkelighed (Wenneberg, 2000, p. 44). Størstedelen af undersøgelsens empiriske grundlag er derfor udgjort af sproglige sammenspil, hvorved jeg anerkender, at det er i dette samspil at mening konstrueres, og at der konstrueres en sandhed om den undersøgte problemstilling.

Via kvalitative interviews vil jeg opnå en forståelse for den aktuelle case, som er formet af de sociale rammer og kontekst, som interviewene foregår i. Jeg har derfor ydermere valgt at inddrage feltarbejde - herunder observation - som metode, for at opnå en større forståelse for den viden, jeg får igennem interviewene. På den måde vil jeg i højere grad have forståelse for den ramme og kontekst, som respondenterne udtaler sig ud fra.

Specialet behandler således den givne situation som den er på nuværende tidspunkt, med en erkendelse af, at dette fænomen er i konstant forandring og således ikke vil være den samme på et senere tidspunkt. Specialet er derfor et studie af en single case, som anses som et gyldigt og relevant eksempel inden for dennes kontekst, hvilket jeg vil argumentere for i følgende afsnit.

2.1.2 Casestudiet som forskningsmetode

På baggrund af specialets videnskabsteoretiske afsæt i socialkonstruktivismen vil jeg undersøge og besvare problemformulering gennem et single casestudie (Flyvbjerg, 2012). Jeg vil derfor med udgangspunkt i Bent Flyvbjergs artikel "*Fem misforståelser om casestudiet*" (2012) diskutere casestudiet som forskningsmetode, og hvordan et single casestudie kan bidrage med valid viden.

Om casestudiet skriver Flyvbjerg: “[...] *Casestudiet er “den detaljerede undersøgelse af et enkelt eksempel.”* (Flyvbjerg, 2012, p. 464). Casestudiet indebærer således en detaljeret og dybdegående analyse af én case. Formålet med specialet er at undersøge, hvordan ledelse og medarbejdertrivsel kan gå hånd i hånd i en multikulturel organisation, hvortil jeg har valgt at inddrage Neas som caseeksempel herpå, idet de lever op til kriterierne for at undersøge netop denne problemstilling. Flyvbjerg argumenterer for, at casestudiers generaliserbarhed kan øges gennem strategisk udvælgelse af casen, hvor han skelner mellem to selektionstyper: *tilfældig udvælgelse* og *informationsorienteret udvælgelse* (Flyvbjerg, 2012, p. 475). Jeg placerer mig med min case i den sidstnævnte selektionstype, idet jeg har valgt Neas specifikt med det formål, at kunne undersøge netop min problemstilling, og således levere en repræsentativ undersøgelse, der tillader generalisering inden for mit specifikke undersøgelsesfelt (Flyvbjerg, 2012, p. 475). Casen er valgt ud fra kriteriet om, at det skulle være en multikulturel organisation, hvorved jeg forstår en organisation, der er sammensat på tværs af nationaliteter, samt hvor concernsproget er andet end dansk. Disse kriterier levede Neas op til. Udover disse forskningsrelaterede faktorer er der andre praktiske faktorer, der ligeledes spiller en rolle i udvælgelsen af en case i forbindelse med ethvert semesterprojekt eller speciale. Det er faktorer såsom tid og omfang. Det var derfor også et krav at casen havde tid til at indgå i et samarbejde, samt mulighed for at stille ressourcer til rådighed i det omfang specialet krævede det.

Med casestudiet og den informationsorienterede udvælgelse er der således tale om en induktiv undersøgelse af casen. Dette indebærer, at casen udgør et enkelttilfælde, som undersøges med henblik på at udlede en generaliseret hypotese.

Set i perspektiv til min metodologiske ramme er casestudiet særligt egnet, idet det giver adgang til den kontekstafhængige viden, som er særligt vigtig for at forstå respondenternes udtalelser samt for i sidste ende, at kunne besvare problemformuleringen (Flyvbjerg, 2012, p. 466). Endelig argumenter Flyvbjerg for casestudiets vigtighed for menneskets læreproces, idet det giver forskerne en tæt forbindelse med virkelige situationer. Forbindelsen til virkelige situationer er væsentlig for udviklingen af et nuanceret syn på verden, idet menneskelig adfærd ikke alene kan ses som regelstyrede handlinger, hvilket teorierne oftest gør. Derudover er feedbacken fra casen et vigtigt element i læringsprocessen, som sikrer at forskningen reelt har en effekt og gør nytte - eller som minimum bliver afprøvet i praksis og ikke blot forbliver på et teoretisk niveau (Flyvbjerg, 2012, p. 467).

2.1.3 Casepræsentation

I det følgende vil jeg, på baggrund af informationer fra henholdsvis hjemmesiden www.neasenergy.dk samt interviewet med Neas' HR-partner, Anne Mette Bøjstrup, præsentere, hvem og hvad Neas er (bilag 2.1 og 2.2).

Neas er et mellemstort energihandelsselskab med hovedsæde i Aalborg med Bo Lynge Rydahl i spidsen som CEO. Derudover har Neas mindre afdelinger i Stockholm, Hamburg, Düsseldorf, London og senest Singapore. I alt beskæftiger Neas i skrivende stund 303 medarbejdere, hvoraf størstedelen er internationale medarbejdere med anden baggrund end dansk. Neas blev grundlagt i 1998 af fire lokale offentlige forsyningsselskaber. I 2011 blev Neas opkøbt af en gruppe private investorer, og i 2016 blev Neas igen opkøbt - denne gang af Centrica plc, som nu ejer 100% af selskabet. Neas opererer i mere end 20 europæiske lande, hvilket også har sat sit aftryk i diversiteten

i Neas, som har ansat medarbejdere fra 22 forskellige lande verden over (bilag 2.1, linje 55). Neas er en virksomhed i hastig vækst, og har over de seneste tre år ansat ca. 150 medarbejdere - altså en fordobling af medarbejderstaben. Neas er i dag blandt markedslederne i Skandinavien inden for handel og forvaltning for kraftvarmeværker, energiselskaber, vindkraftproducenter og forsyningsselskaber (link 1).

Grundet organisationens hastige vækst og stigende behov for at ansætte internationale medarbejdere er Neas som beskrevet ekspanderet i antallet af medarbejdere over de sidste tre år. I den forbindelse fortæller Neas' HR-partner, Anne Mette Bøjstrup, at Neas står overfor en udfordring i at tiltrække kvalificeret arbejdskraft til organisationen. Hun fortæller samtidig, at der den seneste årrække har været fuld fokus på at ekspandere, men at der samtidig ikke har været fokus på at organisationen er vokset fra at være en forholdsvis lille organisation på blot 50 medarbejdere for 5-6 år siden til nu at være en mellemstor virksomhed på over 300 medarbejdere. Hun nævner også, at Neas har svært ved at holde på medarbejderne, som oftest kun er ansat 2-3 år, hvorefter de søger videre til andre virksomheder. Neas er en organisation med højtuddannede medarbejdere, som alle som minimum har en bachelorgrad, men størstedelen af medarbejderne har en kandidatgrad og flere Phd'er er også at finde blandt medarbejderne (bilag 2.1 og 2.2). Da Neas stadig er i hastig vækst har de ikke ressourcerne til at foretage en undersøgelse af, hvad der kan holde medarbejderne i Neas, eller hvad der kan lokke nye kvalificerede medarbejdere til. Samtidig fortæller Anne Mette at ledelsesstilen ikke har ændret sig, siden der er kommet betydeligt flere medarbejdere til, hvilket hun fremlægger som problematisk. Jeg ser derfor flere årsager til, at Neas er velegnet som caseeksempel til at afdække dette speciales fokus inden for medarbejdertrivsel og ledelsesudfordringer i et multikulturelt perspektiv, og i sidste ende være med til - i samspil med det teoretiske afsæt - at besvare specialets problemformulering.

2.1.4 Dataindsamlingsteknikker

Til specialets dataindsamling anvendte jeg metoderne interview og observation. Mere specifikt udførte jeg tre interview, heraf et enkeltpersoninterview og to fokusgruppeinterview. Interviewene blev planlagt ud fra metoden "interaktionistisk interview", hvilket vil blive beskrevet i det følgende afsnit "Interview". Derudover har jeg brugt Neas' hjemmeside til at indhente information om organisationen, hvilket jeg blandt andet anvendte i foregående casepræsentation samt til udarbejdelsen af interviewspørgsmålene. Neas' organisationsdiagram har jeg ligeledes anvendt som baggrundsinformation om organisationen, for at opnå en større forståelse for, hvordan Neas er sammensat på tværs af afdelinger og medarbejdere, hvilket vil blive præsenteret i analysen.

2.1.4.1 Empirioversigt

Specialets empiri er listet i kronologisk rækkefølge, som de er indsamlet:

1. Indledende telefonsamtale med HR-partner Anne Mette Bøjstrup
2. Autoetnografisk tekst (bilag 5)
3. Interview med HR-partner Anne Mette Bøjstrup (bilag 2.1 og 2.2)
4. Fokusgruppeinterview 1 (bilag 3.1 og 3.2)
5. Fokusgruppeinterview 2 (bilag 4.1 og 4.2)
6. Organisationens hjemmeside: www.neasenergy.dk (link 1)
7. Organisationsdiagram (bilag 8)

Den indledende telefonsamtale med Anne Mette Bøjstrup blev starten på samarbejdet med Neas. Jeg havde på forhånd skrevet et oplæg, så jeg kunne være helt klar omkring samarbejdets emne og omfang, således der ikke senere ville opstå misforståelser i forbindelse med samarbejdets formål eller den tid det krævede af Neas. På baggrund af vores indledende telefonsamtale udformede jeg efter aftale en samarbejdskontrakt, som jeg medbragte til interviewet med Anne Mette (bilag 1). I det følgende vil jeg præsentere metoderne *interview* og *observation* samt deres anvendelse og formål i undersøgelsen.

2.1.5 Interview

I henhold til at undersøge min problemformulering har jeg valgt at udføre interview. Da min problemformulering både indeholder ledelsesspørgsmål og spørgsmål om medarbejdernes trivsel, finder jeg det derfor relevant at udføre interview med disse to segmenter af deltagere. Da det ikke har været muligt at få et interview med direktionen i Neas, vil jeg i stedet afholde interview med Neas' HR-partner, som varetager den daglige kommunikation på vegne af direktionen samt al yderligere kommunikation og generelt står for, at Neas' medarbejdere trives i samarbejde med afdelingslederne. Derudover vil jeg afholde to fokusgruppeinterview med i alt syv medarbejdere. I det følgende vil jeg præsentere min tilgang til interviewene samt argumentere for udvælgelsen af interviewdeltagere.

2.1.5.1 Interview i en socialkonstruktiv interaktionistisk begrebsramme

I tråd med min videnskabsteoretiske tilgang, socialkonstruktivismen, falder det naturligt at forblive tro mod denne tilgang ved at arbejde med den metodiske tilgang "*Narrative Inquiry*" som den beskrives og fremlægges af Margaretha Järvinen og Nanna Mik-Meyer i "*Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv*" (2005). Denne metode anlægger et socialkonstruktivistisk-interaktionistisk perspektiv på både genereringen og analysen af et empirisk materiale - herunder med et særligt fokus på interview og observationer. Foruden Järvinen og Mik-Meyer vil jeg inddrage Susan E. Chase, da hun anlægger flere perspektiver på denne tilgang og blandt andet argumenterer for, at Narrative Inquiry stadig er et felt "*in the making*" (Chase, 2011, p. 429). Jeg vil med udgangspunkt i Järvinen & Mik-Meyer og Chase præsentere og diskutere Narrative Inquiry, og hvordan denne tilgang gør sig aktuel i indeværende speciale. Jeg vil derudover inddrage et nyere perspektiv på kvalitative metoder i specifikt organisations- og ledelsesstudier af Mik-Meyer & Justesen fra 2017.

Inden for Narrative Inquiry er antagelsen i forlængelse af det socialkonstruktivistiske perspektiv, at al viden er perspektivistisk samt konstrueret og fortsat konstrueres i sociale processer. Således antages viden ikke at være indlejret i individet som en form for essens, der kan udvindes via et interview alene, hvorfor konteksten tildeles en helt central rolle, hvorfor jeg, som tidligere præsenteret, også inddrager observation (Justesen & Mik-Meyer, 2017, p. 66). Järvinen og Mik-Meyer har særligt fokus på *analysen* af det empiriske materiale mere end gennemførelsen af interviewet, men ud fra et socialkonstruktivistisk perspektiv er de dominerende diskurser, der påvirker aktørerne og deres udtalelser, vigtige at tage højde for. Da individet anses for at være en social aktør, der justerer sine handlinger til den nye sociale virkelighed, som interviewsituationen er, egner strukturerede interview med svarkategorier sig ikke til at få indblik i flertydigheden og ustabiliteten, som er kendetegnende for ethvert socialt fænomen (Justesen & Mik-Meyer, 2017, p. 67). Jeg har derfor valgt at udføre semistrukturerede interview, for at skabe grundlag for, at der kan

skabes ny viden om fænomenet, der undersøges. Ifølge Justesen og Mik-Meyer danner strukturerede interview nemlig udelukkende grundlag for at medvirke til at reproducere undersøgelsens antagelse om den sociale virkelighed (Justesen & Mik-Meyer, 2017, p. 67).

2.1.5.2 Fokusgruppeinterview

Fokusgruppeinterviewet minder på flere punkter om det kvalitative enkeltmandinterview, som jeg udførte med HR-partneren, idet deltagerne også her bliver stillet en række spørgsmål, som de skal forholde sig til. Justesen og Mik-Meyer definerer fokusgruppeinterviewet på følgende måde: *“en forskningsteknik, der indsamler data gennem gruppeinteraktion på grundlag af et emne, der er defineret af forskeren”* (Justesen & Mik-Meyer, 2017, p. 81).

Men fokusgruppeinterviewet adskiller sig alligevel fra det klassiske enkeltmandinterview på en lang række punkter. Fokusgruppeinterviewet er modsat enkeltmandinterviewet en blanding af på den ene side at være et kvalitativt interview og på den anden side et observationsstudie. Fokusgruppeinterviewet indeholder aspekter af et observationsstudie, idet der er fokus på de sociale interaktioner mellem deltagerne. Formålet med fokusgruppeinterviewet er i kraft heraf ikke at komme i dybden med deltagerne individuelle svar, men i stedet er dialogen mellem deltagerne det interessante, hvilket er i tråd med det socialkonstruktivistiske perspektiv (Justesen & Mik-Meyer, 2017, p. 78-79). Jeg vil i analysen af fokusgruppeinterviewene derfor have fokus på *hvad* deltagerne siger, men også *hvordan* de forholder sig til hinandens udsagn og i fællesskab skaber en virkelighed eller et narrativ. Et særligt træk ved fokusgruppeinterviewet er, at deltagerne undervejs i interviewet typisk vil redegøre, argumentere og muligvis forsvare sine synspunkter. Derudover stiller de ofte selv spørgsmål til hinanden. Dermed har fokusgruppeinterviewet potentiale til at åbne op for implicite antagelser og normer, som normalt ellers ville forblive “tavse” (Justesen og Mik-Meyer, 2017, p. 81). Min undersøgelse af medarbejdernes trivsel og deres opfattelse af at arbejde i en multikulturel organisation starter således allerede under fokusgruppeinterviewet, hvor mine observationer i interviewet muligvis kan åbne op for flere perspektiver end blot det, der bliver sagt. Et eksempel herpå kan være, at deltagerne udtaler, at de mener, at multikulturaliteten ikke giver nogle samarbejds-mæssige udfordringer, men at jeg samtidig observerer, at de i interviewet har svært ved at give hinanden plads til at tale. Fokusgruppeinterviewet åbner således op for flere mulige perspektiver til analysen af det empiriske materiale, idet metoden både indeholder perspektiver af det kvalitative interview og observationsstudiet (Justesen & Mik-Meyer, 2017, p. 82).

2.1.5.3 Interviewerens rolle

Om interviewerens rolle skriver Justesen og Mik-Meyer: *“Den konstruktivistisk inspirerede interviewer vil også stille åbne spørgsmål, men vil som sagt ikke mene, at det er muligt gennem indlevelse og empatisk lytten og spørgen at få indblik i interviewpersonens motiver for handling mv.”* (Justesen & Mik-Meyer, 2017, p. 68). I interviewguidene har jeg søgt at efterleve dette ved netop at formulere interviewspørgsmålene så åbent som muligt. Jeg har derfor søgt at undgå spørgsmål, der giver anledning til et ja/nej svar, for at give interviewdeltagerne mulighed for selv at formulere deres svar. Derudover har jeg kun stillet ét spørgsmål i hvert formuleret spørgsmål, hvilket mindsker forvirring og sandsynligheden for, at der ikke bliver svaret på hele spørgsmålet (Justesen & Mik-Meyer, 2017, p. 72). Min rolle i fokusgruppeinterviewene adskiller sig dog i nogen grad fra min rolle i enkeltmandinterviewet, da jeg vil argumentere for, at jeg i stedet agerede som facilitator for interviewet i førstnævnte (Justesen & Mik-Meyer, 2017, p. 82). Jeg stillede stadig åbne spørgsmål, men overlod derefter ordet til deltagerne, som frit fik lov til at svare i den rækkefølge, de undervejs

“forhandlede” sig til. Spørgsmålene fungerede således som kickstarter for et emne, og ofte endte jeg med at få svar på meget mere end det jeg oprindeligt spurgte om.

Jeg indsamlede i alt tre interview, herunder et indledende enkeltmandsinterview med HR-Partner Anne Mette Bøjstrup samt to fokusgruppeinterviews med i alt syv ansatte.

Til enkeltmandsinterviewet havde jeg udarbejdet en interviewguide, hvis formål delvis var dobbeltsidet, idet jeg både havde til formål at undersøge Anne Mettes oplevelse af undersøgelsens fænomen men samtidig ønskede jeg også konkrete fakta og information, som jeg ikke kunne indhente fra Neas’ hjemmeside. Disse konkrete fakta dannede blandt andet grundlag for casebeskrivelsen samt gav mig en større indsigt i organisationen, hvorfor jeg bedre kunne stille relevante spørgsmål i fokusgruppeinterviewene. Jeg udarbejdede således i alt to interviewguides: en til enkeltmandsinterviewet samt en til fokusgruppeinterviewene. Selvom der blev afholdt to fokusgruppeinterview valgte jeg naturligvis at anvende samme interviewguide, idet jeg ønskede at undersøge det samme hos begge grupper.

Til fastholdelse af alle interview anvendte jeg diktafoner, hvorefter de blev transskriberede, hvilket er vedlagt i bilag 2-4. I fokusgruppeinterviewene ville det have været fordelagtigt at have benyttet videokameraer for at kunne tjekke, hvem der sagde hvad, idet det kan være svært at skelne mellem fire-fem deltageres udtalelser. Deltagerne gav dog udtryk for, at de ikke ville være trygge ved, at de blev filmet, men havde derimod ikke noget imod at blive optaget med diktafon. Under transskriberingen af interviewene fandt jeg heldigvis ingen problemer med at skelne mellem hvem, der sagde hvad, da deltagerne grundet deres forskellige nationaliteter også havde forskellige accenter, hvilket gjorde det lettere at skelne stemmerne fra hinanden.

2.1.5.4 Udvælgelse af deltagere til fokusgruppeinterview

Udvælgelsen af deltagerne udgør Scollon og Scollons andet trin i Engaging fasen: *‘find the crucial social actors’* (Scollon & Scollon, 2004, p. 154). I min søgen efter deltagere til fokusgruppeinterviewene stillede jeg forholdsvis få krav, idet jeg fandt frivilligheden og lysten til at deltage vigtig. Dog ønskede jeg, at respondenterne skulle udgøre et repræsentativt udsnit for medarbejderstaben, hvorfor jeg så vidt muligt ønskede at tale med medarbejdere fra forskellige nationaliteter og afdelinger. Jeg udformede derfor en mail, som jeg med tilladelse og godkendelse fra HR-afdelingen fik lov til at sende ud til 60 medarbejdere i hovedsædet. Disse 60 medarbejdere bestod primært af internationale medarbejdere (50 internationale medarbejdere i Neas og 10 danskere), idet jeg som udgangspunkt ønskede at interviewe så mange internationale medarbejdere som muligt. En anden fordel ved at sende en mail ud til medarbejderne var, at de selv kunne tjekke i deres kalender, om de havde tid til at deltage i interviewet. De fik i mailen to datoer de kunne vælge mellem, og blev samtidig informeret om interviewets forventede varighed på 60-120 minutter. Ifølge Anne Mette er Neas’ medarbejdere generelt meget travlt optaget, hvorfor hun på forhånd havde informeret mig om, at det kunne blive en udfordring at finde nogen, der kunne afsætte to timer af deres arbejdsdag til at deltage i et interview. Jeg endte dog med at få i alt ni tilmeldinger til interviewene, hvoraf to dog måtte melde fra på dagen for interviewet grundet sygdom og travlhed. Jeg ønskede at få en indsigt i så stor en andel af medarbejdernes oplevelser som muligt, så det var repræsentativt for Neas’ medarbejdere. Neas har ansatte fra 22 forskellige nationaliteter på tværs af alle afdelinger, og jeg talte med medarbejdere fra i alt fem forskellige nationaliteter. Derudover var

det også essentielt at snakke med ansatte med forskellige erfaringsgrundlag samt på tværs af afdelinger, da jeg har en forventning om, at disse faktorer spiller ind på deres historical bodies jf. Scollon og Scollon. Nedenstående skema præsenterer interviewdeltagerne for de to fokusgruppeinterview. Yderligere har jeg i transskriberingen valgt at give deltagerne et pseudonym i form af et enkelt bogstav for at overskueliggøre transskriberingen. Nedenstående skema er relevant at have in mente i analysen, idet skemaet siger noget om deltagernes historical bodies, som dermed jf. Scollon og Scollon har indflydelse på deltagernes svar.

Deltager	Pseudonym	Køn (M/K)	Alder	Land	Stilling	Tid i Neas	Interview nr.
Johannes	J	M	45	Tyskland	Legal Counselor	12 år	1
Maria	F	K	40	Makedonien	Project Manager	2 år	1
Michael	M	M	22	Polen	Student helper, Business Developer	8 mdr.	1
Andrea	A	M	27	Italien	Gas Trader	2 år	2
Laura	L	K	23	Tyskland	Student helper, Risk Management	6 mdr.	2
Eszther	E	K	27	Ungarn	Business Developer	2,5 år	2
Dirk	D	M	48	Tyskland	Sales Department	6 år	2

Figur 4. Oversigt over interviewdeltagere.

2.1.6 Interviewguides

Med udgangspunkt i et interaktionistisk perspektiv er nedenstående interviewguide udarbejdet til interviewet med HR partner, Anne Mette Bøjstrup i Neas.

Forskningsspørgsmål	Interviewspørgsmål
Baggrundsinformation	Hvor mange ansatte har Neas? (250 ifl. hjemmesiden)
	Hvor har Neas afdelinger? I Aalborg, Singapore, Hamburg, Stockholm, London (ifl. hjemmesiden)

	Har Neas planer om at ekspandere endnu mere? Planer om at ansætte flere medarbejdere eller eventuel nedskæring?
	Hvor mange forskellige nationaliteter arbejder der i Neas?
	Hvordan kan det være I har medarbejdere ansat der kommer fra hele verden i stedet for blot at ansætte danskere?
	Hvilke fordele ser du ved at der er ansat medarbejdere fra hele verden i stedet for kun at ansætte danskere?
	Hvilke udfordringer ser du modsat ved at der er ansat medarbejdere fra hele verden? • kommunikationsproblemer? • herunder sprog • forskellige forventninger? • kulturelle forskelle?
Opkøbt af Centrica	Nu kunne jeg læse på jeres hjemmeside at Neas er blevet købt af Centrica. Hvilken indflydelse får det på Neas og medarbejderne? Har det allerede haft indflydelse?
Hvordan motiveres medarbejderne i NEAS?	Hvad gør Neas i dag for at motivere sine medarbejdere?
	Hvad har Neas tidligere gjort for at motivere sine medarbejdere?
	Oplever du/I at medarbejderne i Neas er motiverede for deres arbejde? - På hvilken måde kommer dette til udtryk? Kan du give nogle eksempler herpå?
Kommunikationen fra ledelsen til medarbejderne	Hvordan oplever I kommunikationen er fra ledelsen til medarbejderne?
	Er kommunikationen strømlinet (altså altid på samme måde og fra samme afsender)? Er det ledelsen eller HR der sender kommunikation/information ud?

	Hvornår/hvilke emner kommunikerer ledelsen?
	Hvornår/hvilke emner kommunikerer HR?
Medarbejdertrivsel/ledelsesudfordringer	Har I/du en oplevelse af at kommunikationen bliver forstået/taget imod på samme måde på tværs af medarbejdere med forskellige nationaliteter?
	Hvad tror du spiller ind på at de forstår kommunikationen ens eller forskelligt?
	Oplever du/I nogle udfordringer ved at kommunikere til en så divergent målgruppe, som Neas medarbejdere er ift. deres forskellige nationaliteter?
Samarbejde på tværs af kulturelle baggrunde	Hvordan oplever du at medarbejderne har det med at arbejde i Neas som en multikulturel organisation? Giver der udtryk for at det er en fordel eller at det eventuelt giver problemer sprogligt eller samarbejds-mæssigt?
Ansættelse af nye medarbejdere	Hvordan ansætter I nye medarbejdere her i Neas? • Er der flere samtaler eller prøver? • Foregår jobsamtalerne altid i Neas eller foregår de også over Skype, da mange måske befinder sig i andre lande når de søger?
	Hvordan sikrer I at nye medarbejdere integreres i virksomheden? (kurser, møder, sociale arrangementer?)
	Holdes der løbende samtaler med de ansatte? (MUS-samtaler)
	Gør Neas noget særligt for at sikre, at medarbejderne trives socialt? • Sociale arrangementer?
Konflikthåndtering	• Hvordan håndteres eventuelle konflikter mellem medarbejdere? • Står medarbejderne selv for at udrede uoverensstemmelser

	eller inddrages den nærmeste leder eller en helt tredje?
Ledelsesstil	Hvordan vil du beskrive ledelsesstilen her i Neas? Hvor meget blander ledelsen/nærmeste leder sig i medarbejdernes dagligdag?
Problemstilling nr. 2	Hvad gør Neas for at alle medarbejdere føler sig set og hørt, når nu medarbejderne er så forskellige og også eventuelt har forskellige forventninger til en virksomhed?
Hvordan holder Neas på sine medarbejdere?	Jeg kan forstå ud fra jeres hjemmeside, at jeres medarbejdere er meget højtuddannede (de fleste har en kandidatgrad eller pHd.) Hvad gør I for at holde på jeres medarbejdere? - Efteruddanner I dem? Sender dem på kurser? Oplever I en udfordring ved at holde på medarbejderne? Hvor længe arbejder en medarbejder typisk i Neas? Kunne læse på jeres hjemmeside at de fleste har været ansat 3-4 år. Er det en generel tendens i Neas at medarbejderne typisk er ansat for en periode for 3-4 år og så søger andre steder hen? Hvorfor tror du, at folk fra eksempelvis London eller Spanien vælger at arbejde hos Neas? - Hvilke incitamenter tror du driver dem? - Familie, jobbet, byen, landet, arbejdskulturen i Danmark, lønnen?
Få nye medarbejdere	Hvad gør Neas for at lokke nye medarbejdere til? Oplever I det som en udfordring at få nye kvalificerede medarbejdere eller er det forholdsvist let?
Virksomhedskultur	På jeres hjemmeside skriver I, at jeres virksomhedskultur bærer meget præg af at være et handelsmiljø. Er det noget du kan uddybe eller komme med eksempler på?

Værdier	På jeres hjemmeside skriver I, at jeres kerneværdi er "We bring our best" • Hvad dækker det mere præcist over? • Er det en værdi der både efterstræbes internt (mellem medarbejdere) såvel som eksternt (til kunder og interessenter)?
Andet	Er der andet vi ikke har været omkring som du synes jeg burde vide til mit videre arbejde? Om kulturen, ledelsesstilen, medarbejderne, andre udfordringer i måtte have?

Figur 5. Interviewguide til HR-partner.

Fokusgruppe interviewguiden blev ligeledes udformet med udgangspunkt i et interaktionistisk perspektiv. Interviewspørgsmålene blev naturligvis udformet- og stillet på engelsk.

Forskningsspørgsmål	Interviewspørgsmål
Baggrundsinformation	First of all I would like you all to shortly present yourself. • What your name is • position in Neas and department • where you are from • how long you've worked here • how old you are • your family status: if you have any children, are married etc.
	• Did you move here to work at Neas or did you all already live in Aalborg or Denmark?
Motivation til at arbejde i Neas	Why did you choose to work in Neas? • Because of the tasks? • Because of the country or the city? • How did you find the job? • Did you search online and found a job description or did they contact you?
Medarbejdernes oplevelse af at arbejde i en multikulturel organisation	I've been told that Neas employ people from all over the world - in fact you have more than 21 different nationalities here. How do you experience working in an international environment?

	• What do you see as the benefits for you? • What do you see as a challenge for you? (language, far away from family, another culture?) • Did you have any specific expectations to Neas and how it would be to work here before you started working here? • Where your expectations fulfilled/met? • Why, why not?
Integration i virksomheden	What did Neas do to welcome you and to integrate you in the company? • Training? Meetings? • Did they do anything to integrate you into the Danish society? • Is there something you felt was missing when you started here? Some information, social activities etc.
Motivationsfaktorer	Do you feel motivated for working in Neas? AND What motivates you to work in Neas? • Is it the company (and why?) • Is it the tasks you have? • Is it the salary? • Is it because of the international environment? • Is it because of other factors? • The country? The city?
	Is NEAS doing something to motivate you? Do they do something which motivates you more and why?
Ledelse og medarbejdertrivsel	Are the management visible to you employees or do they keep themselves more in the background? • Are they interfering in your daily work?
Kommunikation fra ledelsen til medarbejderne	How do you experience the communication from the management? • Is there a lot of communication? • Is there a lack of communication? • Do you in general feel well informed?
	From where do you normally receive information? • From your nearest leader/manager (from your department) • From HR? • From the (top) management?

	• Do you talk to your nearest manager on a regular basis? (every day?) • Is there being held any meetings between the employees and the nearest manager to talk about your development in the company, how it's going etc.? • How often? • Do you miss more of that?
Intranet	I can understand that you have an Intranet in Neas. • Is the communication from the Intranet relevant to you? • Do you read the informations on the Intranet and how often? (why, why not?) You are also able to publish something on your own at the intranet. • Do you publish information at the Intranet yourself? • Do you think its positive that you can publish information at the Intranet without it has to go through HR or the management first?
Mangel på information	Is there some information or communication in general that you feel you are missing? Is there any specific topics you would like to be more informed about?
Sprog	Is all communication to the employees in English? • How is it for you that the information is in English and not in your native language?
Bliver medarbejderne hørt?	If you have an idea for a change or a new initiative is it then easy to present it to your leader? • Do you feel heard when you come up with ideas or changes? • Are the ideas implemented?
Sociale aktiviteter	Do Neas hold any social activities for you? • Do you attend them? • Why/why not? • Do you feel there is enough social activities or could it be more?

Samarbejde på tværs af medarbejdere	How do you experience the corporation among the employees? Do you feel that it is an advantage or a challenge that the employees are from different nationalities?
Konflikthåndtering	Let's say there's a conflict between you and another employee in your department - or from another department. - How is this being dealt with? - Is it up to the employees to solve the conflict or does Neas help?
Kultur	What are your experiences of working in Neas as a multicultural company? - Is there something which differs from where you're coming from? - What is different? - Do you think the Danish culture shines through in Neas? - How would you describe the culture in Neas? - Can you come up with some examples?
Kerneværdi	On Neas' webpage and several places in the building the sentence "We bring our best" is expressed. Is that something you live by or think about in your daily work?
Fremtidsplaner/holde på medarbejderne	Is it your plan to stay in Denmark and work in Neas or do you have plans of going back to your country or somewhere else? - Why? - What could keep you here?
Andet	Is there something else you would like me to know in connection to all the themes we've talked about? Something about the culture, corporation, motivation etc. we haven't covered?

Figur 6. Interviewguide, fokusgruppeinterviews.

2.1.6.1 Interviewenes forløb og fastholdelse af data

Til trods for en på forhånd planlagt interviewguide er det ikke muligt på forhånd at forudsige, hvordan interviewdeltagerne reagerer på spørgsmålene, herunder hvorvidt de forstår spørgsmålene, om de føler sig personligt anfægtet eller ligefrem keder sig under interviewet. Under interviewene og efterfølgende har jeg bevæget mig i Scollon og Scollons tredje trin i Engaging fasen: 'observe the

interaction order' (Scollon & Scollon, 2004, p. 154). Jeg observerede en klar forskel mellem de tre interview, hvor jeg særligt finder forskellen mellem de to fokusgruppeinterviews særligt interessant, idet jeg anvendte samme interviewguide. Det var naturligvis to forskellige grupper af deltagere, hvilket havde indflydelse på interviewene. Derudover var der i det første interview et klart hierarki blandt deltagerne, hvor den ældste og mest erfarne deltager, Johannes, havde mest taletid. Det var også tydeligt, at Johannes udtalelser blev bakket op af den forholdsvist nyansatte studentermedhjælper Michael, mens Maria, som også havde været ansat i Neas et stykke tid og var ældre, synes at have sine egne perspektiver og holdninger, og ikke i samme grad bakkede op om Johannes udtalelser. I det andet interview var tre af de fire deltagere under 27 år og havde været ansat i Neas i højst 2,5 år mens Dirk havde været ansat i 6 år og var 48 år. Igen observerede jeg, at der var et hierarki, hvilket blev særligt tydeligt da Dirk under interviewet måtte gå fordi han havde et andet møde. Herefter blev tonen mere afslappet, hvor deres udtalelser da han var til stede, var mere formelle. Jeg observerede således, at de yngre ansatte i begge interview havde en særlig respekt for de medarbejdere, som var ældre end dem selv, og som havde været ansat i Neas i længere tid.

Jeg optog interviewene med diktafon, hvorefter jeg transskriberede interviewene. Transskriptionerne er udarbejdet på baggrund af Tanggaard og Brinkmanns foreskrifter herfor (Tanggaard & Brinkmann, 2012, p. 44). Der findes forskellige detaljeringsgrader inden for transskription, hvor jeg har valgt en enkel transskriberingsmetode, hvor jeg transskriberer udtalelserne i interviewene nøjagtigt, som de er sagt. Jeg har derfor medtaget alt, hvad der blev sagt i interviewene og ikke blot essensen eller et referat heraf, idet jeg gerne vil undersøge meningsindholdet i interviewene, samt hvordan deltagerne opbygger et narrativ eller en fortælling om et givent fænomen eller emne (Chase, 2011, p. 415). Ulempen ved transskribering er dog, at det ikke er alt der lader sig transskribere. Således er det ikke muligt at medtage deltagerens kropssprog eller stemmeføring, og derudover kan sproglige fænomener som ironi være svære at forstå uden for den kontekst, interviewsituationen udgjorde (Tanggaard & Brinkmann, 2012, p. 43). Grundet mit interessefelt og undersøgelsesfelt var det dog ikke nødvendigt at medtage kropssprog, idet jeg ikke har til sigte at foretage en CA-analyse.

2.1.6.2 Interview oversigt

Interviewtype	Hvor	Varighed	Lydfil bilag	Transskribering bilag
Enkeltmands-interview	Neas' mødelokale 1.15	1 time og 8 minutter	2.2	2.1
Fokusgruppe-interview 1	Neas' mødelokale S.17	1 time og 45 minutter	3.2	3.1
Fokusgruppe-interview 2	Neas' mødelokale 2.17	1 time og 35 minutter	4.2	4.1

Figur 7. Interview oversigt

2.1.7 Observation

Som tidligere argumenteret har konteksten for et givent undersøgelsesfelt afgørende betydning for den sociale virkelighed, der konstrueres. Det er derfor væsentligt i analysen også at inddrage konteksten, hvori interviewene blev afholdt. Jeg har derfor udført observation som supplement til metoden interview.

2.1.7.1 Observationer i en interaktionistisk begrebsramme

I naturlig forlængelse af, hvordan jeg har udført interview og i det hele taget specialets videnskabsteoretiske tilgang, har jeg valgt også at udføre observation ud fra en interaktionistisk begrebsramme. Denne type observation adskiller sig fra den naturalistiske etnografi, hvor formålet er at analysere den sociale verden, som den er 'i virkeligheden', og at udforske verden ud fra medarbejdernes og ledernes perspektiv (Järvinen & Mik-Meyer, 2005, p. 98). Järvinen og Mik-Meyer beskriver observation i en interaktionistisk begrebsramme på følgende måde: "[...] *at studere "de sociale aktiviteter, igennem hvilke hverdagens aktører producerer genkendelige mønstre i deres sociale verden"*" (Järvinen & Mik-Meyer, 2005, p. 98). I et interaktionistisk perspektiv er der ikke fokus på at observere følelser eller motiver. Formålet er ligeledes ikke at studere de enkelte individer, men i stedet, hvordan de observerede individer agerer og interagerer, samt hvordan den sociale kontekst påvirker denne ageren. Fokus er således på samhandling mellem individer og konteksten denne udspiller sig i, herunder materielle, sociale og kulturelle forhold (Järvinen & Mik-Meyer, 2005, p. 98-99; Justesen & Mik-Meyer, 2014, p. 112).

Järvinen og Mik-Meyer beskriver, at den største fordel ved observation som metode i den kvalitative forskning er, at den har kontekstproducerende potentiale. Observation giver således mulighed for at få indblik i (sociale) handlinger eller processer over tid, og giver generelt forskeren mulighed for at opnå en viden om den sammenhæng, der binder de udforskede personer sammen i et større socialt og institutionelt kompleks (Järvinen & Mik-Meyer, 2005, p. 118). Vigtigt at pointere er dog, at formålet med observationen i en interaktionistisk begrebsramme ikke er at "søge bagom" og indfange intentionerne bag de handlinger, man observerer. Formålet er at blive "på overfladen" og udelukkende observere og dokumentere handlingernes udtryk. Dokumentation eller materialet, som forskeren arbejder med, er forskerens egne tolkninger samt de undersøgte tolkninger, som de viser sig i praksis (Järvinen & Mik-Meyer, 2005, p. 106).

Forud for observationen er det vigtigt at gøre sig klart, hvor ens fokus for observationen skal ligge, da man ellers risikerer at indsamle en masse empiri, der ikke er relevant for undersøgelsen, og således gør analysen upræcis og ufokuseret (Justesen & Mik-Meyer, 2014, p. 119). Jeg valgte forud for mine observationer at lade min problemformulering være fokus for observationerne. Således havde jeg særligt øje for det materielle udtryk i Neas, herunder hvordan Neas via materialitet, såsom indretning, søger at præge medarbejderne eller søger at fremstille et billede af dem selv, deres kultur og værdier, som jeg ikke nødvendigvis ville få information om gennem interviewene. Derudover havde jeg i mine observationer fokus på, hvordan medarbejderne interagerede med hinanden. Jeg placerede mig derfor over flere dage i Neas' kantine i deres frokostpause, for at observere, hvordan medarbejderne interagerede og grupperede sig. Dette gav mig også mulighed for at snakke med nogle af medarbejderne på et uformelt plan samt at lytte til deres samtaler.

Dokumentationen af handlingernes udtryk har jeg valgt at fastholde via et etnografisk skriv (bilag 5), hvori jeg har nedskrevet de observationer, jeg har gjort mig i Neas. Observationerne er foretaget

over flere dage, hvilket jeg har fundet nyttigt, idet jeg ved hver observation er blevet opmærksom på noget nyt i organisationen og mellem medarbejderne. Det etnografiske skriv vil i samspil med de udførte interviews danne det empiriske grundlag for den kommende analyse, hvor observationen giver et unikt indblik i konteksten for interviewene, hvilket giver mulighed for i højere grad at forstå baggrunden for deltagernes udtalelser.

2.1.8 Repræsentativitet, validitet og reliabilitet

Traditionelt set vurderes en undersøgelses kvalitet ud fra kriterier om repræsentativitet, validitet og reliabilitet, hvilket afspejles i de metodiske tilgange, der er valgt for undersøgelsen. Det er derfor aktuelt at diskutere på hvilket grundlag undersøgelsen i dette speciale er foretaget. I afsnittet "*Casestudiet som forskningsmetode*" diskuterede jeg casestudiets repræsentativitet og validitet. Spørgsmålet om reliabilitet ser jeg imidlertid ikke som en aktuel diskussion i forbindelse med casestudiet og særligt i forbindelse med min videnskabsteoretiske tilgang som netop understreger, at et givent fænomen studeres som det er i præcis dette øjeblik, og at det på et hvilket som helst andet tidspunkt vil forholde sig anderledes. Derfor er spørgsmålet om specialets reliabilitet ikke aktuel, idet man ved en efterprøvning af undersøgelsens resultater givetvis ikke vil få samme resultat. Specialets resultater er således ikke reproducerbare, men giver et indblik i, hvordan det forholder sig på det givne tidspunkt undersøgelsen fandt sted. Da dataene ikke er reproducerbare har jeg, for at sikre kvalitet i de kvalitative undersøgelser - interview og observation, valgt at fastholde dataene herfra via lydoptagelser, samt transskribere interviewene, så de er tilgængelige for andre end jeg selv, som dermed har forudsætning for at efterprøve undersøgelsen med udgangspunkt i nøjagtigt samme data. Men en efterprøvning af specialets resultater med afsæt i samme data vil dog næppe give samme udfald, da *forskerens* historical body jf. Scollon og Scollon har indflydelse på, hvordan man tolker dataene.

Specialet er som beskrevet tidligere et casestudie, hvorfor repræsentativiteten er begrænset til denne case, og dermed hverken kan samt ikke har til formål at generalisere ud fra denne case. Undersøgelsen må derfor ses som en "stikprøve", hvor resultaterne muligvis kan overføres til andre organisationer og fungere som inspiration, men det er vigtigt at slå fast, at undersøgelsen tager udgangspunkt i én case, én organisation, og dermed ikke er absolut repræsentativ for alle multikulturelle organisationer, idet der hersker store såvel som små individuelle forskelle blandt denne type af organisation. I store træk er undersøgelsen dog repræsentativ, idet en multikulturel organisation altid vil være en organisation sammensat af flere forskellige nationaliteter og kulturer, hvilket Neas' som case repræsenterer.

I spørgsmålet om validitet hænger metode og problemformulering - eller undersøgelsesfeltet - unægteligt sammen. Her tænkes på om metoderne også i praksis kunne bruges til at undersøge og besvare problemformuleringen. Metodevalget skal derfor være velovervejet og velbegrundet (Brinkmann & Tanggaard, 2012, p. 489). Ud fra den kvalitative metode, interview, kan jeg opnå en dybdegående forståelse for, hvad der er vigtigt for medarbejdernes og ledelsens trivsel i en multikulturel organisation, idet ingen andre bedre kan besvare de spørgsmål end medarbejderne og ledelsen selv. Interviewet som metode giver mulighed for at opnå nuancerede svar fra interviewdeltagerne modsat eksempelvis spørgeskema, hvor respondenterne er begrænset af de på forhånd opstillede svarmuligheder (Brinkmann & Tanggaard, 2012, p. 29).

Vender vi blikket mod Guba og Lincolns "*Competing Paradigms in Qualitative Research*" (1994), fremhæver de fire paradigmer og deres individuelle kvalitetskriterier. Jeg placerer mig med dette speciale inden for *det (social)konstruktivistiske paradigme*, hvor Guba og Lincoln fremsætter to kvalitetskriterier specifikt herfor: "*1. trustworthiness and 2. authenticity and misapprehensions*" (Guba & Lincoln, 1994, p. 112). Disse kvalitetskriterier afviger således delvist fra de traditionelle kriterier til en undersøgelse, men er aktuelle at diskutere i forhold til dette speciale, da jeg arbejder ud fra det socialkonstruktivistiske paradigme. De to kvalitetskriterier henvender sig begge til forståelsen af undersøgelsesfeltet, hvor interviewene udgør det empiriske grundlag. For at sikre trustworthiness (oversat: troværdighed) i undersøgelsen, har jeg derfor valgt at interviewe både ledelsen samt medarbejderne for at opnå et troværdigt helhedsbillede af undersøgelsesfeltet fremfor blot at interviewe medarbejderne, hvilket kun ville give mig indsigt i én side (Guba & Lincoln, 1994, p. 113). Derudover valgte jeg at udføre to fokusgruppeinterviews for at øge troværdigheden samt for at opnå flere perspektiver på samme sag. Det viste sig, som forventet, at deltagerne havde forskellige perspektiver at bidrage med, hvorfor flere deltagere er med til at øge troværdigheden. Authenticity and misapprehensions (autenticitet og misforståelser) henviser til hvorvidt undersøgelsen giver et autentisk eller virkeligt billede af undersøgelsesfeltet, den sociale konstruktion, eller om der er faktorer der spiller ind, som gør undersøgelsen misvisende. Inden for socialkonstruktivismen argumenteres der for, at enhver situation er en her-og-nu situation, som kun finder sted i dette øjeblik, og som ikke kan rekonstrueres på nøjagtigt samme vis. Ifølge socialkonstruktivismen er undersøgelsen derfor autentisk og retvisende for det øjeblik undersøgelsen blev foretaget. Det er dog alligevel værd at reflektere over, at den sociale konstruktion (interviewet) jeg undersøger, er betinget af at være et interview, hvor mine spørgsmål er medskabende af deres udtalelser og den sociale konstruktion. Interviewspørgsmålene er derfor med til at forme den sociale konstruktion under interviewet, og havde jeg stillet andre spørgsmål, havde situationen muligvis udspillet sig anderledes (Guba & Lincoln, 1994, p. 114).

2.1.9 Etiske overvejelser

"Any research that includes people requires an awareness of the ethical issues that may be derived from interactions." (Orb, Eisenhauer, Wynaden, 2001, p. 92).

Jeg vil afslutte det metodiske kapitel med en etisk refleksion med udgangspunkt i Angelica Orb, Laurel Eisenhauer og Dianne Wynaden, som i artiklen "*Ethics in Qualitative Research*" (2001) undersøger etiske aspekter i kvalitative undersøgelser. Ovenstående citat pointerer, at al forskning der involverer mennesker kræver, at der rettes opmærksomhed mod etiske aspekter, der kan opstå gennem interaktioner. Da jeg i min undersøgelse har udført interview og dermed har indgået dialog med en række deltagere, har jeg undervejs gjort mig nogle etiske overvejelser i forbindelse med min undersøgelse, hvilke jeg vil fremhæve i det følgende.

2.1.9.1 Etik i kvalitative studier

I kvalitative studier er forskeren ofte afhængig af dataindsamling i form af interviews, observationer mm. Dermed er forskeren også afhængig af deltagere til at producere indhold til disse data. I arbejdet med andre mennesker er der samtidig en række etiske dilemmaer der kan opstå, som forskeren ikke havde kalkuleret med. Der eksisterer tre typer af problemer, der kan influere de kvalitative studier: forsker/deltager forholdet, forskerens subjektive fortolkninger af data og designet af undersøgelsen (Orb et al., 2001, p. 94). I den sammenhæng fremhæver Orb, Eisenhauer og Wynaden det som

problematiske, hvis forsker og deltagere på forhånd har en relation til hinanden, idet dette kan påvirke deltagerens svar og dermed undersøgelsens udfald. Jeg ser det derfor som en fordel, at jeg ikke på forhånd kendte deltagerne, da jeg ligeledes ikke havde nogle forudindtagetheder om disse deltagere, som kunne påvirke mine fortolkninger af dataene. Jeg tilgår derfor dataene fordomsfrit i så vidt muligt omfang, men jeg kan dog ikke se mig fri for, at min subjektive fortolkning af dataene har betydning for undersøgelsens konklusioner. For at undgå at analysen af dataene udelukkende bygger på mine subjektive fortolkninger har jeg valgt at inddrage teori, som vil udgøre den analytiske ramme, hvilket jeg vil præsentere i kapitel 3.

2.1.9.2 Etiske principper

Orb, Eisenhauer og Wynaden beskriver etik i kvalitative studier på følgende måde:

“The research process creates tension between the aims of research to make generalizations for the good of others, and the rights of participants to maintain privacy. Ethics pertains to doing good and avoiding harm.” (Orb et al., 2001, p. 93).

De beskriver således et paradoks i, at en given undersøgelse har til formål at gøre nytte for forskningens og samfundets skyld samtidig med, at undersøgelsen skal tilgodese deltagerens rettigheder og ikke må gøre skade. Skade kan ifølge Orb, Eisenhauer og Wynaden undgås eller minimeres ved følgende tre etiske principper i kvalitative undersøgelser: *justice*, *beneficence* og *autonomy* (Orb et al., 2001, p. 95).

De understreger at der skal være *justice* (oversat: retfærdighed) i enhver undersøgelse, hvorfor udnyttelse og misbrug af deltagerne ikke må forekomme. De fremhæver i den sammenhæng et eksempel, hvor en gruppe etiopiere skulle teste en vaccine mod rabies, men forsøget blev ikke oversat til det lokale sprog, hvorfor deltagerne ikke var (tilstrækkeligt) informeret om forsøget. Dette giver anledning til at reflektere over, at fokusgruppeinterviewene ikke blev udført på deltagerens lokale sprog, idet grupperne var sammensat på tværs af forskellige nationaliteter og dermed forskellige sprog. Jeg valgte derfor at udføre interviewene på engelsk, da Neas' koncernsprog er engelsk, hvorfor jeg antog, at deltagerne ville have den nødvendige forståelse for sproget. Ingen af deltagerne havde engelsk som modersmål, hvorfor de således havde samme forudsætninger for at forstå interviewspørgsmålene og formålet hermed.

Beneficence (oversat: nytte) refererer til undersøgelsens formål, som altid skal være til nytte for andre. Orb, Eisenhauer og Wynaden beskriver *beneficence* på følgende måde: *“A second ethical principle closely linked with research is beneficence - doing good for others and preventing harm.”* (Orb et al., 2001, p. 95). Undersøgelsen skal således være til nytte for andre og samtidig må undersøgelsen ikke være skadende for de deltagende. De anbefaler i den forbindelse, at der bør anvendes pseudonymer, for at beskytte deltagerens identitet, hvilket jeg har valgt at gøre i denne undersøgelse, idet resultaterne skal fremlægges for Neas. En anden væsentlig årsag til at deltagerens identitet holdes skjult er, at specialet, i samråd med Neas og deltagerne, ikke er fortroligt, idet begge parter havde et ønske om, at undersøgelsen skal være til nytte i fremtidig forskningsøjemed. Specialet balancerer derfor mellem at være til nytte og samtidig beskytte deltagerne.

Det sidste princip, autonomy (oversat: selvstændighed) dækker over deltagernes rettigheder, herunder deres ret til at blive informeret om undersøgelsen, deres ret til frit at vælge om de vil deltage samt deres ret til at trække sig ud af undersøgelsen undervejs uden at det medfører konsekvenser for deltageren (Orb et al., 2001, p. 95). For at tilgodese deltagernes rettigheder udformede jeg en samtykkeerklæring, som deltagerne læste og underskrev forud for interviewets start (bilag 9). Ifølge Kvale skaber en samtykkeerklæring balance mellem at give deltagerne for meget og for lidt information, og samtidig understreger den deltagernes selvstændighed til selv at vælge, hvorvidt de vil deltage i undersøgelsen (Orb et al., 2001, p. 95).

Jeg har således undervejs gjort mig etiske overvejelser, både i udformningen af undersøgelsen, herunder dataindsamlingsmetoder, fastholdelse af data og rapportering af data. I det følgende kapitel vil jeg præsentere dataresultaterne i form af analysen i henhold til Scollon og Scollons anden fase "Navigating".



KAPITEL 3

3.1 Analysemetode

Til analysen vil jeg igen gøre brug af Scollon og Scollons teori om diskursanalyse. De har udviklet begrebet "*discourse system*", hvilket kort fortalt dækker over den kulturelle værktøjskasse, som indeholder fire overordnede kategorier: idéer og opfattelser af verden, måder at behandle andre mennesker på, måder at kommunikere på ved brug af forskellige tekster, medier og "sprog" samt endelig metoder til, hvordan man anvender disse værktøjer (Scollon & Scollon, 2012, p. 8). Jeg vil således søge at identificere diskurs systemerne der er på spil i dataene.

Scollon og Scollons teori skaber som tidligere beskrevet rammen for specialet med deres frameworks tre faser: engaging, navigating og changing. Dog er deres teori mangelfuld, når det kommer til *hvordan* man griber analysen an, idet de ikke præsenterer et værktøj til dette. Derfor har jeg valgt at inddrage Adele Clarke, som præsenterer et teoretisk og metodisk værktøj kaldet "mapping" til at behandle data. Adele Clarke er professor i sociologi ved University of California, San Francisco og forfatter til flere artikler og bøger med titlen "Situational Analysis" (2003, 2007, 2015, 2018), som netop har et socialkonstruktivistisk afsæt, samt finder inspiration hos Scollon og Scollon, hvorfor Clarke er oplagt at anvende i dette speciale. Clarke skriver følgende om situationsanalysen og diskursanalysens forhold: "*Situational analysis understands discourses as elements in the situation of inquiry.*" (Clarke, 2007, p. 129). Således foreligger diskurserne i undersøgelsens data, som Clarke refererer til som "situation of inquiry", og ved at kortlægge disse diskurser via mapping får man det, Clarke kalder "Situational analysis".

3.1.1 Mapping

Analysen starter allerede idet, jeg starter med at mappe mine data, da jeg i denne proces vælger noget fra og tillægger andet et særligt fokus. Clarke understreger dog, at mapping ikke har til formål selvstændigt at udgøre den endelige analyse:

"There are several caveats. First and perhaps most important, the maps produced are not necessarily intended to form final analytic products. Although they may do so, a major and perhaps the major use for them is "opening up" the data - interrogating them in fresh ways." (Clarke, 2003, p. 560).

Således er hovedformålet med mapping at åbne op for dataene, og skabe nye veje og måder at anskue dataene på, således forskeren provokeres til at analysere et spadestik dybere. Mapping kan derfor forenes med andre teorier, hvorfor jeg undervejs i analysen vil indhente anden teori til at forklare de umiddelbare analyseresultater, som mapping åbner op for. Jeg vil således primært bruge mapping til at materialisere mit datamateriale via fysiske maps, og dermed skabe et overblik over mine data, hvilket samtidig vil være starten på analysen.

Clarke inddeler "mapping" i tre kategorier, som tilsammen udgør situationsanalysen:

1. *Situational maps* som afslører større menneskelige, ikke menneskelige og diskursive elementer i undersøgelsens data, og lægger op til analyse af forholdet mellem disse. Situational maps er analyse på mikrolevel (Clarke, 2003, p. 554; Clarke, 2007, 128).

2. *Social worlds/arenas* som afslører de respektive deltagere, de væsentligste ikke-menneskelige elementer og arena(erne) samt diskurserne de er involveret i. Denne type mapping udgør fortolkninger af dataene på et mesolevel (Clarke, 2003, p. 554; Clarke, 2007, 128).
3. *Positional maps* som udlægger de større diskurser der tages og *ikke* tages i dataene samt kontroverser om emner i diskurserne i dataene. Positional maps er således analyse foretaget på et makrolevel (Clarke, 2003, p. 554; Clarke, 2007, p. 128).

Situationsanalysen består således af tre typer af maps, som fungerer som analytiske øvelser, der kan afdække samtlige elementer i en given situation og åbne op for en analyse af deres relationer (Clarke, 2003, p. 554; Clarke, 2007, p. 128). Clarke beskriver dog ikke hvorvidt, der skal laves et map under hver af de respektive kategorier, idet hun i artiklen "Situational Analyses: Grounded Theory Mapping After the Postmodern Turn" (2003) udelukkende præsenterer, hvorledes det første map, situational maps, udføres i teori og praksis. Jeg har derfor valgt at tolke Clarkes mapping tilgang, ved at lave maps til samtlige tre kategorier, da det gav mening for min undersøgelse. Derudover har jeg tilføjet et add-on til Clarkes mapping tilgang, idet jeg til sidst samler op og udleder en liste med en række kategorier, som de foregående maps har afsløret.

Undersøgelsens formål er, i tråd med min socialkonstruktivistiske tilgang, at forstå situationen (dataene) og deres relation. Ved at mappe mine data bliver undersøgelsen empirisk betinget, hvilket vil sige, at empirien bestemmer, hvad undersøgelsen i sidste ende kan sige noget om (Clarke, 2007, p. 128). Derfor har jeg, jf. projektmodellen, taget et kritisk tilbageblik på undersøgelsens problemformulering og sammenholdt denne med min mapping-analyse, for at sikre, at dataene reelt kan svare på netop denne problemformulering. Problemformuleringen, som jeg formulerede i starten af min undersøgelse, lyder således:

Hvad er afgørende for at ledelse og trivsel kan gå hånd i hånd i en multikulturel organisation? Efter at have foretaget mapping-analysen med ovenstående tre maps, er jeg kommet frem til, at problemformuleringen i sin oprindelige form godt kan blive besvaret via den indsamlede empiri. Empirien åbner selvfølgelig op for flere problemstillinger end blot denne ene problemformulering, men jeg vælger at forholde mig til min oprindelige problemformulering. I det følgende analyseafsnit vil jeg præsentere de tre maps, som tilsammen udgør analysen, hvor det også bliver klart, at empirien *kan* besvare problemformuleringen.

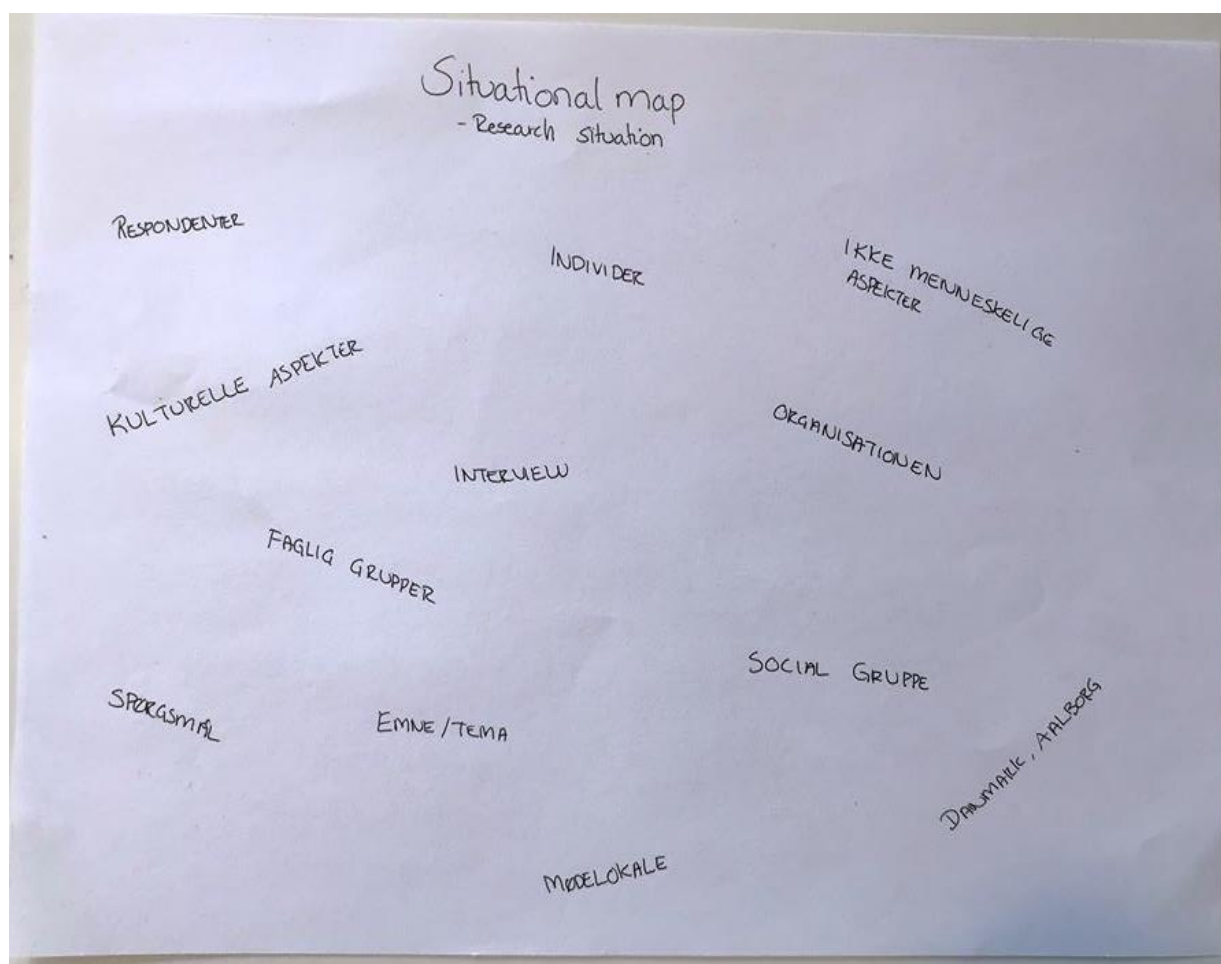
3.2 Analyse

I det følgende vil jeg præsentere mine maps, hvor jeg uden tanke på problemformuleringen har skrevet begreber ned til mine data (Clarke, 2003, p. 565). Mappene er lavet på baggrund af de tre interviews samt den autoetnografiske tekst. Det gælder for samtlige maps, at jeg har lavet flere rå og ustrukturerede maps, for til sidst at ende ud med ét map under hver kategori, der var fyldestgørende for hele den indsamlede empiri. Hvert map var en proces, som alle åbnede for nye relationer og diskurser, der var til stede og relevante at medtage i det endelige map.

3.2.1 Situational maps

Situational maps er en kortlægning af selve den situation, hvori undersøgelsen finder sted, hvilket gøres ved at lave to typer af situational maps. Det første map er det Clarke beskriver som et "messy map", hvor begreber til situationen ufiltreret og ustruktureret skrives ned. Dernæst udformes et "ordered map", som via Clarkes 10 kategorier om humane og nonhumane elementer, strukturerer begreberne fra det første map. Der må på dette map gerne tilføjes nye begreber, da det er en del af processen, som har til formål at åbne yderligere op for dataene (Clarke, 2003, p. 563).

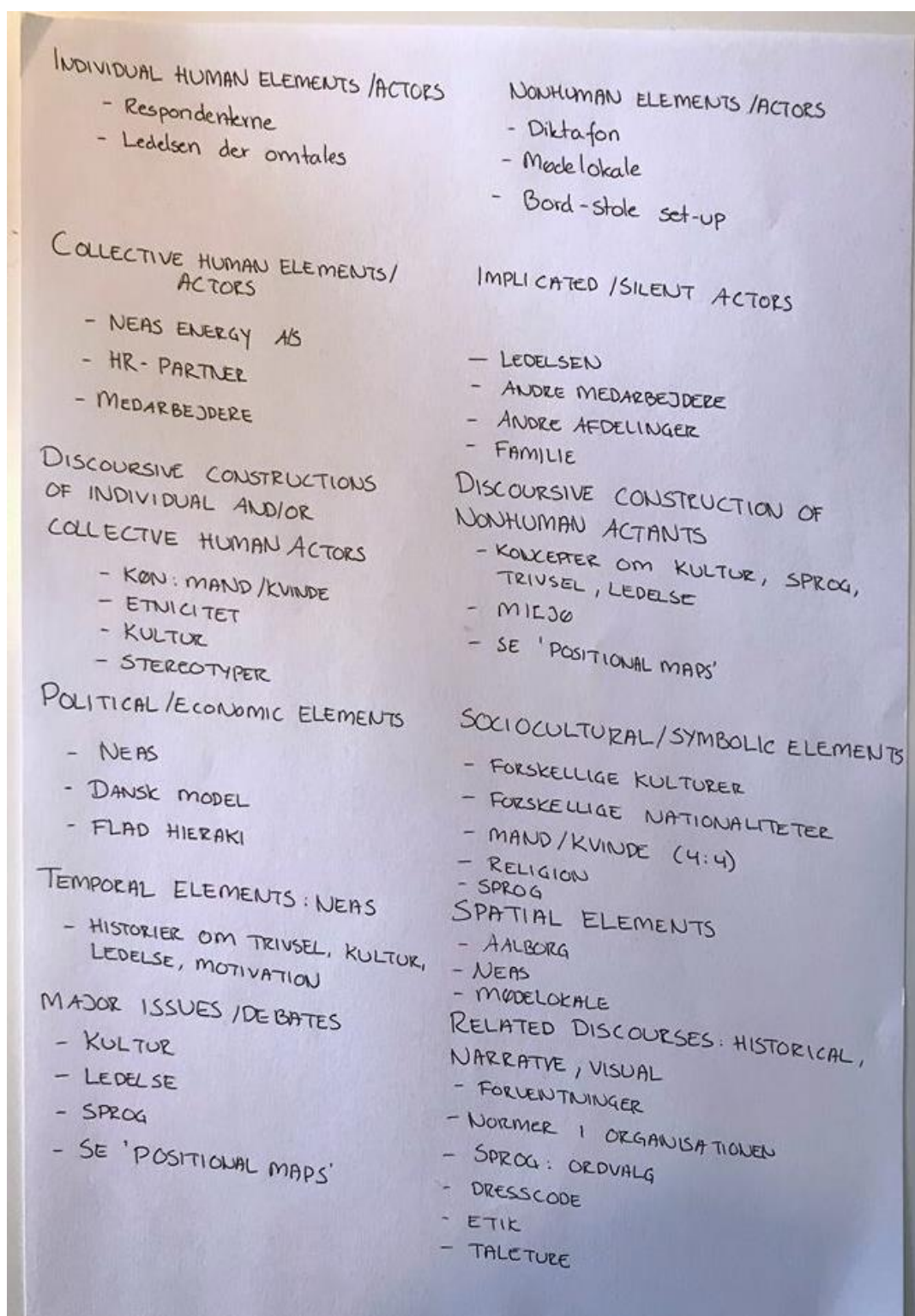
For at forstå hvor begreberne i nedenstående "messy map" kommer fra, vil jeg kort beskrive mapping-processen. Jeg startede med, en efter en, at høre interviewene igennem, hvor jeg undervejs skrev alle begreber ned, både de jeg synes virkede relevante, men også de jeg ikke forventede ville have relevans. Mapping-processen kræver netop at man medtager alt i dataene, og ikke udelukker noget i første led af processen. Efter at have gjort det med alle tre interviews samt den autoetnografiske tekst, endte jeg ud med et map, der ser således ud:



Figur 8. Situational map - messy map

Mappet er dog ikke udtømmende, ligesom de følgende maps heller ikke vil være det, idet der for hver gang man kigger på sine data vil dukke noget nyt op, eller man vil kunne anskue det man allerede ser på en ny måde. For at vende tilbage til Scollon og Scollon og diskursanalysen, er antagelsen netop, at man aldrig bliver færdig (Scollon og Scollon, 2004). Der vil derfor altid være

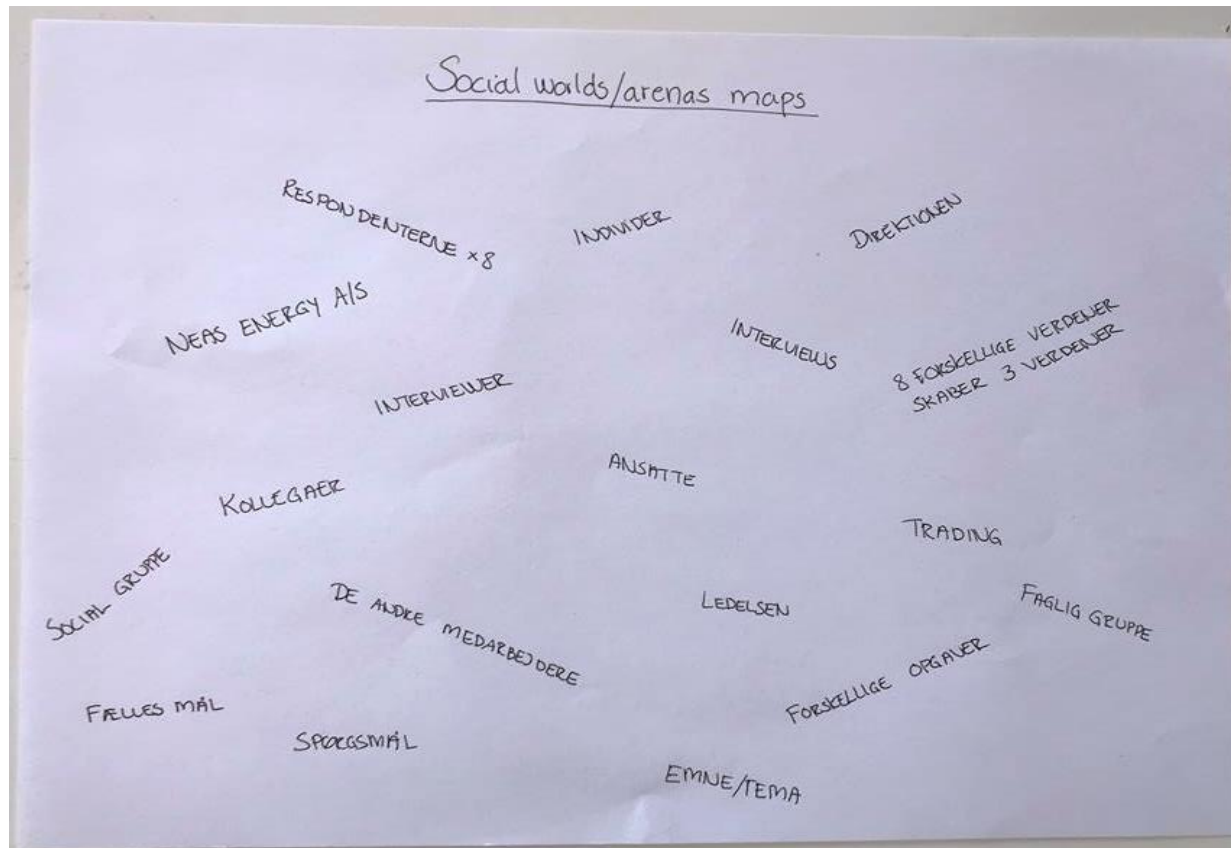
noget man skal udelade, når man står med sine data, men disse map er et forsøg på at få afsløret så mange mønstre og relationer i dataene som muligt.



Figur 9. Situational map - ordered map

3.2.2 Social worlds/arenas

Situational maps dannede grundlag for social worlds/arenas maps, hvor sidstnævnte går et spadestik dybere i dataene. Dog går nogle af begreberne igen fra situational map, hvilket ifølge Clarke er forventeligt, idet mapping netop er med til at afsløre relationer i dataene (Clarke, 2003, p. 564).

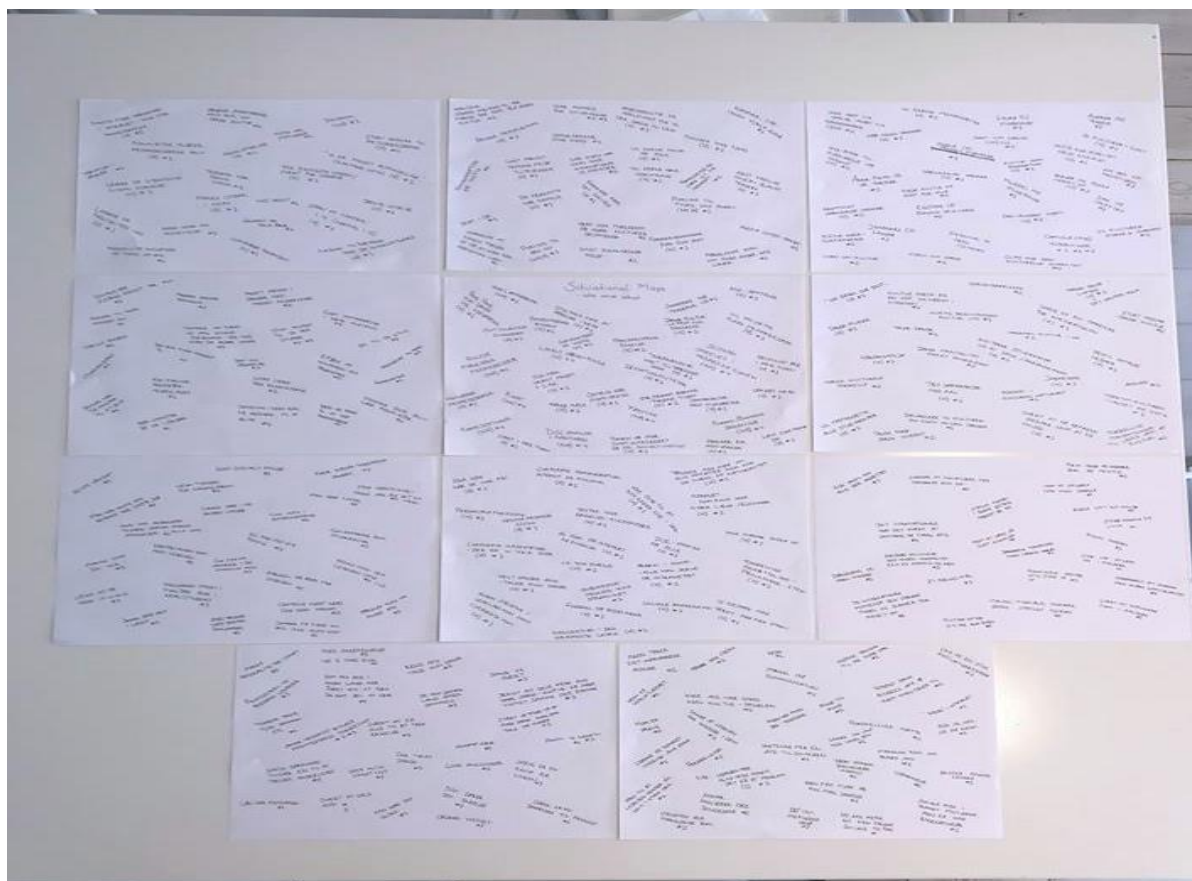


Figur 10. Social worlds/arenas maps

Som det fremgår af mappet, er de sociale arenaer både fysiske- såvel som socialt konstruerede arenaer. Medarbejderne indgår således i flere forskellige diskurser, hvilket kan sidestilles med Scollon og Scollons begreb "Discourses in place" (Scollon & Scollon, 2004, p. 154). Disse sociale arenaer har indflydelse på datagenereringen, idet diskurserne cirkulerer i hinanden, hvilket de ligeledes vil gøre under interviewene.

3.2.3 Positional maps

Positional maps er lavet ud fra samme tilgang som de to forgangne maps. Hvor de to andre havde fokus på rammerne for situationen samt arenaerne hvori situationen udspillede sig, har positional fokus på *hvad* og *hvem* der tales om. Positional maps er således i langt højere grad orienteret mod de sproglige diskurser i dataene, hvilket ligeledes giver et betydeligt større map (bilag 6). Under hvert begreb er der markeret, hvilket interview begrebet stammer fra, hvilket gør det muligt at vende tilbage til de enkelte begreber i analysen.



Figur 11. Positional maps (se bilag 6 for hver side tæt på)

Clarke beskriver i sin tilgang at man skal lede efter mønstre og relationer i sine data, hvilket hun foreslår kan gøres ved at tegne streger mellem begreberne. Dette ville hurtigt blive uoverskueligt i mit tilfælde, da jeg havde 11 sider med maps, hvorfor jeg undervejs i min søgen efter relationer valgte at tildele begreberne farvekoder og derfor i stedet cirkulere begreberne med farver. Clarke beskriver ligeledes, at nogle begreber kan høre under flere kategorier, hvilket også er tilfældet her, hvorfor nogle af begreberne er farvet med mere end blot én farve:



Figur 12. Positional maps - relationer (se bilag 7 for hver side tæt på).

Undervejs i denne proces, hvor begreber blev markeret med en eller flere farver, blev det langsomt tydeligt, at der var nogle gennemgående temaer/kategorier. Farverne blev således til 10 kategorier, hvor nogle af begreberne går igen under flere kategorier, hvilket afslører, at der er relationer på kryds og tværs i dataene. Det er denne kategorisering der divergerer fra Clarkes tilgang, og som er tilføjet som et add-on til mapping tilgangen:



Figur 13. Positional maps - kategorier

Undervejs i processen oplevede jeg flere gange en åbenbaring, da mapping i særdeleshed åbnede op for dataene på en helt ny måde, og fandt relationer og modsætninger i dataene, som jeg ikke havde set ved første øjekast, og som var væsentlige at tage med i analysen. Mapping har givet mulighed for at gå et spadestik dybere i dataene, og selvom det har været en sej og langsommelig proces, har det i sidste ende været yderst givende for analysen og besvarelsen af problemformuleringen. For at kunne analysere på de resultater mapping har givet, er det nødvendigt at inddrage teori til at forklare nogle af de begreber og fænomener, der er på færde i dataene. Dette vil jeg gøre løbende i analysen, som der er behov for det. Der vil derfor ikke være et selvstændigt teoriafsnit. Analysen vil være bygget op om- og struktureret efter de 10 kategorier, jeg udledte af mappingprocessen. Dog vil nogle af kategorierne smelte sammen i analysen, da nogle teorier vil dække over flere kategorier.

3.2.4 Aktører

Aktørerne er markeret med orange og dækker over interviewdeltagerne i fokusgruppeinterviewene, HR-Partneren og jeg selv som interviewer (bilag 7). Denne kategori vil jeg ikke gå mere i dybden med her, idet aktørerne er præsenteret i metodeafsnittet. Det er blot væsentligt igen at slå fast, at aktørerne, som udgør den sociale relation, jf. narrative inquiry og socialkonstruktivismen, er med til at skabe den virkelighed, der udspiller sig i interviewsituationen (Wenneberg, 2002, p. 3).

3.2.5 Kultur/international og onboarding

Jeg har valgt at samle de to kategorier 'kultur/international' og 'onboarding' under samme analysepunkt, idet mapping samt teorien har åbnet op for relationerne mellem disse to kategorier, hvorfor de ikke kan holdes adskilt i analysen. I det følgende har jeg opstillet samtlige begreber fra de to kategorier i skemaer. Disse har dannet udgangspunkt for udvælgelse af teori og vil ligeledes være omdrejningspunkt for analysen.

Kultur/international

1. Dansk kultur er lettest for danskerne #1
2. Neas er ikke forberedt på de forskellige kulturer. Det er skuffende #2
3. Neas' slogan er skrevet fysisk i organisationen #1
4. International virksomhed - det tiltrækker de unge #1
5. 22 nationaliteter #1
6. Hver afdeling har deres egen kultur - det er et problem #2
7. Det internationale perspektiv motiverer #2
8. Det er sværere at socialisere med danskere end internationale #3
9. Det internationale gør det svært at samarbejde på tværs af afdelinger #3
10. Elsker det internationale miljø #3
11. Konflikter opstår ofte grundet kulturelle forskelligheder #3
12. Interessant at snakke med andre nationaliteter #3
13. De internationale mistolker den danske model og slapper for meget af #3
14. Svært at integrere familien i Aalborg #3
15. Tænker ikke over om alle opfatter kommunikationen ens på tværs af nationaliteter #1
16. Ca. 70% af medarbejderne er mænd #1
17. Meget frihed i danske virksomheder - det er meget anderledes #2
18. "We bring our best" #1
19. Kulturforskelle er en udfordring og hårdt i starten #2
20. Hurtig beslutningskultur #1
21. Mange bolde i luften - det splitter folk #1
22. Stort ansvar - dansk kultur #2
23. Uformel kultur i Danmark #2
24. Handelsmiljø #1
25. Dansk mentalitet er meget anderledes #2
26. Mange kulturelle forskelle #2
27. Balancere to kulturer: din egen og den danske #2
28. Forskel i kulturen nationalt #2

29. Viden om kulturen i landet er vigtig #2
30. Forskellige forventninger til leder afhængig af kultur #2
31. Mange nationaliteter er sundt #3
32. Dem fra afdelinger i udlandet har svært ved at føle sig som en del af Neas #3
33. Samme velkomstrituale - men modtages forskelligt #2 #3
34. De fra samme land spiser sammen #3
35. Dejligt at dele mere end bare sprog - kultur er også vigtigt. Samme referenceramme #3
36. Aalborg tiltrækker ikke de internationale #1
37. Arbejdskultur er irrelevant for de der søger til Neas #1
38. For 5 år siden var Neas ikke international og havde blot 10 medarbejdere #2
39. Evigt forandrende miljø #2
40. Neas har ingen værdier #1
41. Ikke plads til kulturelle udfordringer #2
42. Kulturforskelle giver god erfaring #2
43. Viden om kultur er godt #2
44. Forskellige kulturer er godt for alle #2
45. Kultur som inspiration #2
46. Glad for den kulturelle diversitet #2
47. 22 kulturer er godt #2
48. International organisation er fremtiden #2
49. 22 kulturer er både styrke men også svaghed #2

Figur 14. Oversigt over kategorien 'Kultur/international'

Onboarding

1. Forskel på hvor godt integreret medarbejderne er #1
2. MUS-samtaler #1
3. God starthjælp med CPR osv. #3
4. Sværere at socialisere med danskere end internationale #3
5. Svært at integrere familien i Aalborg #3
6. Ikke gode til at integrere nye medarbejdere #1
7. DiSC-profiler på alle #1
8. Forskellige ansættelsesprocedurer. 2 trin #1
9. Onboarding-proces er ikke strømlinet #1
10. Integration i organisationen: nærmeste leder har ansvaret #1
11. Blev headhunted #3
12. Søgt gennem jobopslag #3
13. Velkomstgave #3
14. Kortere integrationsproces ønskes #3
15. Ønsker startpakke med information om den danske kultur #2
16. Ingen intro ved ansættelse #2
17. Bruger headhuntere #1
18. Ingen hjælp til CPR, kommune osv. #2
19. Information om SKAT i Danmark #2

- | |
|--|
| 20. Pipeline til AAU nu #1
21. Neas er ikke forberedt på de forskellige kulturer. Det er skuffende #2
22. Ingen intro-pakke #2 |
|--|

Figur 15. Oversigt over kategorien 'Onboarding'

Kulturmarkører

For at gå i dybden med begreberne fra denne kategori er det relevant at inddrage Edgar H. Scheins "Functional analysis", hvor han opstiller 10 kulturmarkører til at identificere kulturen i en given organisation (Schein, 1993, p. 372):

1. Observeret adfærd og reguleringer, når mennesker interagerer. Herunder sprog, ritualer og traditioner, som skabes i organisationen og anvendes i et bredt omfang (Schein, 1993, p. 372).
2. Gruppenormer. De implicitte standarder og værdier der udvikles i organisationen eller den enkelte afdeling (Schein, 1993, p. 372).
3. Bekendtgjorte og udtrykte værdier. De eksplicit udtrykte mål eller værdier som organisationen udadtil hævder at arbejde efter (Schein, 1993, p. 372).
4. Formel filosofi. Politikker, ideologiske principper og formelle regler i organisationen, som styrer afdelingens eller organisationens handlinger og opførsel (Schein, 1993, p. 372).
5. Spilleregler. De implicitte regler for, hvordan man agerer i organisationen, som nye medarbejdere må underlægge sig (Schein, 1993, p. 372).
6. Klima. Den følelse der er skabt i en gruppe og som er betinget af psykiske elementer og måden hvorpå medarbejderne interagerer med hinanden (Schein, 1993, p. 372).
7. Forankrede færdigheder. De særlige færdigheder medlemmer af organisationen besidder, samt færdigheder, der overleveres af allerede etablerede medlemmer til nye medlemmer (Schein, 1993, p. 372).
8. Tankevaner. Herunder mentale modeller og sproglige paradigmer. Delte kognitive rammer, der dikterer, hvordan der tænkes, forstås samt hvilket sprog, der bruges i organisationen (Schein, 1993, p. 372).
9. Fælles mening. Forståelsen, der opnås via dialog i organisationen (Schein, 1993, p. 372).
10. Grund metaforer eller integrationssymboler. Materielt forankrede artefakter såsom idéer, følelser og billeder, der definerer organisationen og som er udtrykt i eksempelvis kontorindretningen (Schein, 1993, p. 372).

I det følgende afsnit vil jeg punkt for punkt gå i dybden med de 10 kulturmarkører, og søge at identificere hvorledes disse kulturmarkører kommer til udtryk i Neas. Hertil vil jeg derfor inddrage både interviewene men også den autoetnografiske tekst, som indeholder mine egne beskrivelser og observationer af, hvad der var på færde under mine besøg i Neas.

1. Det første punkt, observeret adfærd og reguleringer, indbefatter sprog, ritualer og traditioner, hvoraf sprog vil blive uddybet yderligere under punktet 'Ledelse, konflikter og sproglige udfordringer'. Under mine besøg hos Neas observerede jeg, at samtlige medarbejdere var ikklædt business tøj, således bar mændene skjorte og jakke mens kvinderne ligeledes bar skjorte og bukser eller nederdel. Derudover observerede jeg, at der bliver talt forskellige sprog i organisationen, dette

gælder hvadenten medarbejderne befinder sig i kantinen, på gangene eller i de enkelte afdelinger (bilag 5). Derudover var Neas udsmykket med kunst og deres slogan "We bring our best", som stod i alle afdelinger, gange og kantinen. Derudover hang der i kantinen et billede af månedens medarbejder samt en stor plakat af DiSC profilen, hvor der var sat en nål i for hver medarbejder (bilag 5, billede 1). Disse forskellige visuelle elementer skaber et billede af en konkurrencepræget kultur, der sætter fagligheden højt ved at fremhæve dygtige medarbejdere. Det afspejler også en kultur, der anskuer deres medarbejdere som værende en profil jf. DiSC profilerne:

A: *"Altså det er en kultur hvor der bliver sat mange både i søen hele tiden."* (Interview 1, tid: 01.01.53).

A: *"Det kommer an på hvilken profil man lige er, ikke."* (Interview 1, tid: 01.03.00).

Anne-Mette omtaler i interviewet flere gange medarbejderne som profiler, og netop profiler er noget de lægger særligt vægt på i ansættelsesproceduren, idet de udelukkende søger medarbejdere, der passer ind i den afdeling, de skal arbejde i.

2. Det andet punkt, gruppenormer, kommer til udtryk ved, at de enkelte afdelinger har stor selvkontrol, og i høj grad selv bestemmer, hvordan tingene gøres. Dette kommer blandt andet til udtryk ved onboarding, hvor hver afdeling har deres egen måde at gøre dette eller ikke gøre dette på (Interview 2, tid: 22.56; Interview 3, tid: 19.00). Der bliver således udviklet implicite standarder og værdier i hver enkelt afdeling. Dette kommer også til udtryk ved, at det i nogle afdelinger er uset at lave noget socialt i arbejdstiden såsom at spille bordfodbold, mens dette i andre afdelinger er normalt (Interview 3, tid: 01.03.57-01.04.16).

3. Bekendtgjorte og udtrykte værdier kommer til udtryk ved, at der rundt omkring i Neas er skrevet "We bring our best", som er Neas' slogan (bilag 5, billede 2). Der er dog ingen eksplicit udtrykte mål eller værdier i Neas, som de hævder at arbejde efter foruden dette slogan:

A: *"Jamen den dækker over, vi har jo ikke nogen værdier ligesom så mange andre har det, der er mange der har tre værdier: troværdighed, ansvarlighed hvad ved jeg. Øh, "We bring our best" den står lidt for at, at, at, øh (pause) at vi alle sammen lidt skal gøre det bedste vi kan hele tiden. Og vi forsøger lidt at sige det der står, der står sådan nogen pæle, der står det, og det står i vores jobannoncer. Så vi forsøger sådan lidt at påvirke folk til at vi skal hele tiden løfte."* (Interview 1, tid: 01.03.30).

Ifølge Schein kan det være en udfordring for organisationer, hvis de ikke har nogle værdier, som medarbejderne kan samle sig om og arbejde hen imod. Dette kan betyde, at de enkelte afdelinger og grupper i organisationen skaber deres egne værdier, som de arbejder efter, hvorfor organisationen ikke samlet arbejder på samme måde og efter samme mål (Schein, 1993, p. 373). Dette er også tilfældet i Neas, hvilket blandt andet understreges af medarbejderne i forbindelse med onboarding processen, hvor hver enkelt afdeling har udviklet deres egen måde at gøre dette på, hvilket efterlader medarbejderne med forskellige opfattelser af netop denne proces.

4. Dette punkt knytter sig tæt til det foregående punkt. Dog har Neas ingen nedskreven formel filosofi foruden deres slogan. De har dog en medarbejderhåndbog, hvori formelle regler er nedskrevne, hvilket jeg ikke vil komme nærmere ind på i denne analyse, idet jeg ikke har adgang til denne.

5. Neas har, som alle andre organisationer, deres helt egne spilleregler. Dette punkt adskiller sig fra det foregående punkt ved, at disse regler er implicitte og ikke nedskrevne. Det er således medarbejderne, der er med til at udvikle og vedligeholde disse spilleregler. Disse spilleregler kan være, hvordan medarbejderne sætter sig i kantinen, når der er frokostpause. Som tidligere beskrevet sætter medarbejderne sig sammen med dem fra sin egen afdeling eller dem, der taler samme sprog som en selv. Således ligger det altså uden for spillereglerne at sætte sig sammen med nogen, der kommer fra en anden afdeling og taler et andet sprog, selvom concernsproget er engelsk. Derudover er der også forskellige spilleregler internt i organisationen, idet de enkelte afdelinger har deres egne spilleregler. Dette kommer blandt andet til udtryk ved, at nogle afdelinger holder fredagsbar, vinsmagning og andre sociale arrangementer, mens andre afdelinger ikke i samme grad afholder sociale arrangementer (Interview 2 og 3, tid: 22.07).

6. Organisationsklimaet er i høj grad påvirket af, at der er mange ledere, og at disse ledere er faglige og ikke uddannede ledere, hvilket vil blive uddybet yderligere under 'Ledelse, konflikter og sproglige udfordringer'. Derudover er organisationsklimaet betinget af, at Neas er en multikulturel organisation, hvilket medarbejderne har forskellige holdninger til og oplevelser med. Medarbejderne nævner blandt andet, at den danske kultur er lettest for danskerne, og at Neas samtidig ikke er forberedt på de forskellige kulturer, hvilket de mener, er skuffende (Interview 2). Dette kommer blandt andet til udtryk i onboarding-processen, hvor medarbejderne især føler, at de manglede information om den danske kultur:

F: *"I think I need to re-mention that I think there is a lack of having some kind of a package for foreigners at least the basic things that should be."* (Interview 2, tid: 26.00).

F: *"In the intro package we received an envelope with basic information about the key card and I don't know, how to enter and open up hours. It would be nice to maybe add another package, extended package with regards to what is nice to know regarding the Danish culture and more about the system."* (Interview 2, tid: 27.16).

M: *"But actually on and off record, I heard that in some of the departments there is no introductions."* (Interview 2, tid: 30.13).

Således er det særligt i starten, at de internationale medarbejdere oplever udfordringer ved at arbejde i Danmark, til trods for, at det er en multikulturel organisation. Dog ser medarbejderne også positive sider ved, at arbejde i en multikulturel organisation, og det er også dette, der vægter højest i interviewene. Medarbejderne siger, at det multikulturelle perspektiv motiverer dem, idet de lærer om andre kulturer og sprog, hvilket er godt at have på sit CV (Interview 2 og 3):

D: *"I think this is quite, quite a challenge, but it's also an opportunity. And you have to learn a lot."* (Interview 3, tid: 07.57).

J: *"So what you need is knowledge of other cultures, how people behave, what they think is important when negotiating with you. So a lot of stuff. If you want to go forward and make something big out of a company on an international context, you need the culture, the language knowledge. Yea, that's basically it. So for me, I think... I embrace it. I think it's great to have different opinions on things and usually you get different opinions by having cultural differences. So I think it's a strength and at the same time a bit of a weakness of the company. Because of course on the other side, you have to streamline things and you have to make things work so you can't really have cultural struggles internally. They should be the inspiration when you work, but on the other hand you should also be aware of it might empire your work if you're not really taking care of it."* (Interview 2, tid: 5.57).

M: *"Mostly you can face how it is to work with plenty of different cultural differences, so definitely great for the future. To prepare you to for any possible team you can work in the future at some point. Especially in such a company with few hundred people working in, you communicate on a daily basis with different floors, different people from different countries. great."* (Interview 2, tid: 07.09).

Således er klimaet i Neas særligt betinget af, at Neas er en multikulturel organisation, hvilket har indflydelse på, hvordan medarbejderne interagerer med hinanden (Schein, 1993, p. 372).

7. De forankrede færdigheder i Neas overleveres fra allerede etablerede medarbejdere til nye medarbejdere. Dette sker dog på forskellig vis fra afdeling til afdeling, idet der er forskel på hvordan og i hvor høj grad, de enkelte afdelinger oplærer deres medarbejdere, hvilket blev belyst under det forrige punkt. Således varierer de forankrede færdigheder internt i Neas, hvilket medarbejderne ser som en udfordring, idet de ligeledes giver udtryk for, at ingen ved, hvad de laver i de andre afdelinger (Interview 2 og 3).

8. Det ottende punkt dækker over tankevaner, hvilket i høj grad er defineret af hvilket sprog, der tales i organisationen (Schein, 1993, p. 372). Da medarbejderne ofte er tvunget til at tale engelsk, er de ligeledes tvunget til at tænke på en anden måde end normalt, hvilket Johannes understreger i følgende citat:

J: *"It's kind of like we need to have hats depending who you talking to you have to have different hats and change your language so it's not just international language but it's also internal language."* (Interview 2, tid: 42.15).

Således fortæller Johannes, hvordan medarbejderne skal jonglere mellem flere forskellige sprog, når de er på arbejde, og ikke blot deres modersmål og engelsk. Dermed bliver de delte kognitive rammer, som dikterer, hvordan der tænkes internt i organisationen besværliggjort ved, at der ikke er ét fælles sprog men flere.

9. Dette punkt hænger delvist sammen med det sidste punkt, idet den fælles mening skabes via dialog, og da dialogerne foregår på forskellige sprog, besværliggøres det at skabe en fælles mening i organisationen (Schein, 1993, p. 372). Dermed står Neas, som multikulturel organisation, overfor

andre typer af udfordringer end samkulturelle organisationer, hvor der kun tales ét sprog, modersmålet.

10. Det sidste punkt dækker over grund metaforer og integrationssymboler, hvilket kommer til syne qua materielt forankrede artefakter. En nærmere beskrivelse heraf er at finde i den autoetnografiske tekst, men det er igen værd at nævne, at Neas har valgt at indrette sig ved en meget minimalistisk indretning med kunst på væggene samt deres slogan "We bring our best", som står i tilnærmelsesvist samtlige rum. Dette giver udtryk for en konkurrencepræget kultur, hvilket Anne Mette fortæller, der også er. Hun fortæller, at organisationen i høj grad er præget af at være en handelskultur, hvor tingene går hurtigt, hvilket medarbejderne skal kunne håndtere, hvorfor de ansætter medarbejderne efter specifikke profiler (Interview 1, tid: 01.03.30).

Endelig fortæller Anne-Mette, at de fleste medarbejdere i Neas blot er ansat for en periode på 2-3 år, hvilket ifølge Schein kan være en udfordring for organisationskulturen (Schein, 1993, p. 375). Dette skyldes, at kultur ifølge Schein er skabt af en delt historie samt delte opfattelser og mønstre blandt medarbejderne, hvilket i en organisation med stor udskiftning i medarbejderstaben vil skade netop dette (Schein, 1993, p. 375).

3.2.6 Motivation

Denne kategori dækker over begreber, som respondenterne direkte sagde, var motivationsfaktorer for dem. Derudover dækker kategorien over de tiltag, Neas gør for at motivere medarbejderne, samt det HR-partneren troede motiverede medarbejderne. Endvidere dækker kategorien over elementer, der blev diskuteret i interviewene, som kan ansues som motiverende- eller demotiverende faktorer. Listen er derfor lang:

Motivation

1. Ikke lønførende #1
2. Stolthed over at arbejde i Neas #1
3. Rekruttering internt #1
4. Outsourcing til Singapore #1
5. Billede af månedens medarbejder #4
6. Motiverer medarbejderne #1
7. Kunst #4
8. Mange input #1
9. DiSC profiler i kantinen #4
10. Kantine #4
11. Dyr frokostordning, men følger tiden #1
12. Samarbejde med modparter #1
13. Singapore for traderne #1
14. Frivilligt arbejde i arbejdstiden #1
15. Lavt sygefravær #1
16. Medarbejderne er motiverede #1
17. Sport i arbejdstiden #1

18. Kaffestationer #4
19. Mange pendler til arbejde hver dag #2
20. CEO er en stor motivationsfaktor #2
21. Savner at ledelsen har interesse i dem #2
22. Ansvar motiverer især seniorerne #2
23. Savner "chit-chat" med ledelsen #2
24. Man får flere opgaver hvis man spørger #2
25. Uddannelse #2
26. Ønsker synlige ledere #2
27. Sociale arrangementer i teamet motiverer #2
28. For at holde på medarbejderne skal Neas flytte #3
29. Nemt at få hjælp når man spørger #3
30. Synes Aarhus er lille #3
31. Stor udfordring at Neas er i Aalborg #3
32. Et fælles mål #3
33. Flytter efter 2-4 år pga. byen #3
34. Danskerne er open-minded #3
35. Aalborg er en lille by med anden mentalitet end f.eks. Aarhus og København #3
36. Folk går når de har fri #1
37. Personaleforening #1
38. Mentorordning 20/20 #1
39. Medarbejderne ønsker feedback #2
40. Dårlige fordele #2
41. Studierelevant #2
42. Selvudvikling kan få medarbejderne til at blive #2
43. Neas udnytter at de er i Aalborg #2
44. Der skal flere fordele til #2
45. Udvikling i Neas kan få medarbejderne til at blive #2
46. Neas er ringe til at vise anerkendelse #2
47. Bil til de studerende #3
48. Opgaverne tiltrak #3
49. Inviterer studerende ud at spise/arrangement #1
50. Mange bolde i luften - det splitter folk #1
51. Vil fastansætte alle studiemedarbejdere #1
52. Ansvar #2
53. Svært at få erfarne medarbejdere. Nemt at få nyuddannede #2
54. Viser anerkendelse - det motiverer #3
55. Viser ikke anerkendelse #2
56. Professionel og personlig udvikling #3
57. Løn er ikke motiverende #3
58. Der sker altid noget nyt #3
59. Gode muligheder #3
60. Velkomstgave #3
61. Opgaverne er vigtigst #3
62. Man bliver værdsat #3

63. Man kan skifte afdeling. Behøver ikke skifte job #3
64. Godt socialt miljø #3
65. Man gør nytte #3
66. God erfaring som studerende #3
67. Mener man ser ledelsen ofte - det motiverer #3
68. Mange gode sociale arrangementer #3
69. Inkluderes meget i hvad der sker i Neas som studentermedhjælper #3
70. Byen trækker ned. Derfor Singapore afdeling #3
71. Eneste store virksomhed i området - derfor ikke stor konkurrence #1
72. Ingen efteruddannelse per se #1
73. Flere opgaver motiverer #2
74. Variation i opgaver er vigtigt #2
75. Tradere har bonus #1
76. Høj vækst #2
77. Stort ansvar til medarbejderne #1
78. Udfordrer hinanden #1
79. Gode forhold for studerende #2 #3
80. Udfordrende at arbejde i stor virksomhed #2
81. Godt fagligt trading miljø tiltrækker #1
82. Karriere over det sociale #1
83. Forandring er svær at få igennem #2
84. Højt fagligt niveau blandt traderne #1
85. Forskerordninger #1
86. Vil gerne fastansættes #2
87. Spændende opgaver #2
88. Fremtidigt spændende opgaver #2
89. Forskellige kultur er godt for alle #2
90. Specialiseret viden #2
91. Potentiale i Neas #2
92. Ansvar og at bygge noget op #2
93. Leverer altid god kvalitet #1

Figur 16. Oversigt over 'Motivationsfaktorer'

Carolyn Wiley har forsket i, hvad der motiverer medarbejdere i en lang årrække. Dette har hun opsummeret i én artikel: "What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys" (1997). Carolyns tilgang til motivation bygger oprindeligt på Maslows behovspyramide, herunder medarbejdernes uopfyldte behov og søgen efter selvrealisering (Wiley, 1997, p. 265). Hun lister tre ting, der er afgørende for, hvor godt en medarbejder præsterer på arbejdspladsen: 1. evne, 2. arbejdsmiljøet og 3. motivation (Wiley, 1997, p. 265). Wiley forklarer, at såfremt medarbejderen mangler evnerne til at udføre arbejdet, kan oplæring og træning afhjælpe dette. Hvis arbejdsmiljøet er et problem, kan dette også forholdsvis nemt ændres, men hvis motivationen er et problem, er løsningen langt mere kompleks og udfordrende (Wiley, 1997, p. 266). For at løse motivationsproblemer bør man ifølge Wiley ofte spørge sine ansatte, hvad der motiverer dem, da dette ikke nødvendigvis er det samme, der motiverer arbejdsgiverne selv (Wiley, 1997, p. 266). Wiley

har samlet mere end 40 års spørgeskemaundersøgelser, hvor medarbejdere blev adspurgt, hvad der motiverede dem mest og mindst. Det har hun samlet i nedenstående model:

Years	Factors	
	Most important	Least important
1946	Appreciation	Discipline
1980	Interesting work	Discipline
1986	Interesting work	Personal problems
1992	Good wages	Personal problems

Figur 17. Hvad motiverer medarbejdere mest og mindst. (Wiley, 1997, p. 267).

Et mere uddybende skema viser, hvor højt forskellige motivationsfaktorer rangerede hos de adspurgte i undersøgelsen:

Factors	1946	1980	1986	1992
Full appreciation of work done	1	2	2	2
Feeling of being in on things	2	3	3	9
Sympathetic help with personal problems	3	9	10	10
Job security	4	4	4	3
Good wages	5	5	5	1
Interesting work	6	1	1	5
Promotion and growth in the organization	7	6	6	4
Personal or company loyalty to employees	8	8	8	6
Good working conditions	9	7	7	7

Figur 18. Oversigt over motivationsfaktorerers rangering (Wiley, 1997, p. 268).

Respondenterne blev bedt om at rangere motivationsfaktorerne ud fra, hvad der motiverede dem mest, hvoraf 1 var den højeste mens 10 blev givet til de faktorer, der motiverede dem mindst. Wiley konkluderer, at i gennem undersøgelsesperioden på mere end 40 år, var top fem motivationsfaktorer følgende:

1. Gode lønninger
2. At blive værdsat for sit arbejde
3. Jobsikkerhed
4. Forfremmelse
5. Interessante opgaver (Wiley, 1997, p. 276).

Eftersom jeg ikke har udført spørgeskemaer, har jeg ikke mulighed for at forme en tilsvarende oversigt over motivationsfaktorer for medarbejderne i Neas. I stedet vil jeg fremlægge de motivationsfaktorer, der blev nævnt oftest, og som var gennemgående for begge fokusgruppelinterview ud fra oversigten over motivationsfaktorer (figur 16). Dette har givet anledning til følgende inddeling:

1. Interessante opgaver
2. At blive værdsat for sit arbejde - særligt af lederne
3. Forfremmelse/mulighed for udvikling
4. Ansvar
5. Højt fagligt niveau

Modsat Wileys undersøgelse er løn overraskende ikke en motivationsfaktor for medarbejderne i Neas. Anne Mette pointerer dog også, at Neas ikke er lønførende, men at traderne har en bonusordning, der er særligt attraktiv. Respondenterne udgjorde medarbejdere fra forskellige afdelinger, herunder også tradingafdelingen, alligevel var der ingen, der nævnte lønnen som motivationsfaktor. Dette kan skyldes, at der kan være et tabu forbundet med, at sige at lønnen er dét, der motiverer en. Anne Mette mener dog, at qua medarbejdernes høje uddannelse, var det opgaverne og ansvaret der var vigtigst, og at lønnen automatisk følger med grundet deres høje uddannelse. Wileys undersøgelse viste dog også, at lønnen var den primære motivationsfaktor hos lavtlønnede medarbejdere, hvorimod lønnen hos de højtlønnede rangerede væsentligt lavere på en femteplads (Wiley, 1997, p. 269). Der synes således at være en sammenhæng i, at for de, der er højtlønnede, er lønnen ikke en motivationsfaktor, idet de allerede får en høj løn, mens de lavtlønnede ønsker og stræber efter en højere løn.

Det er interessant, hvordan Neas' medarbejdere primært motiveres af interessante opgaver, mens denne faktor kun lige er nået i top fem blandt respondenterne i Wileys undersøgelse. Dette kan igen være et udtryk for en anden arbejdskultur, hvor medarbejderne i Neas primært er blevet tiltrukket af Neas grundet arbejdsopgaverne, som er meget specifikke og omhandler trading:

L: *"I chose to go an internship at Neas because I met them in Aarhus. And it was mainly because I wanted to try something totally different from physics. So yeah, it was the tasks."* (Interview 3, tid: 05.24).

D: *"Actually same reason, I studied engineering, and after that specialised in renewables but always on the technical side, and I wanted more commercial roles, so there was this opportunity at Neas and yeah, they got me in."* (Interview 3, tid: 06.14).

E: *"As for me, I was just finished at university and I started hearing many things, first of all a good kickstart to the career, and then secondly I could apply my studies, so. That's the short answer."* (Interview 3, tid: 06.50).

M *"And for me, plenty of reasons actually, but I found an application online and I was looking that... I saw that they are looking for someone either studying finance or mathematics and yea I was...this position could be for me. Hmm additionally for the development as well in the company, because it is straight related in the company, so strictly something we are both*

studying with Patrick. Very good start, what we are actually willing to do in the future. Other options, working, finance working in accounting. Many of fields that I could possibly work afterwards so.” (Interview 2, tid: 04.57).

Respondenterne understreger i ovenstående citater, at de blev ansat hos Neas udelukkende pga. arbejdsopgaverne, og delvist fordi de kunne se dem selv udvikle sig i organisationen. Når først medarbejderne er blevet motiveret til at søge til Neas, står Neas overfor den udfordring, som andre organisationer, at holde på medarbejderne. Her understreger Wiley, at arbejdspladsen har en stor opgave foran sig i at holde på medarbejderne og fortsat motivere dem (Wiley, 1997, p. 265). Anne Mette fortalte adspurg, at Neas gør en række tiltag for at motivere medarbejderne, men at lønnen ikke er en af dem. I stedet fokuserer de på udvikling gennem arbejdsopgaver, og Anne Mette fortæller, at man næsten altid har mulighed for at få flere opgaver eller blive flyttet til en anden afdeling internt, hvis medarbejderen selv ønsker det:

A: “øhm.. Altså.. Vi har faste udviklingssamtaler. øhm.. I den sidste del af året, hvor man ligesom finder hvad det er det enkelte vil, hvad det er for nogle opgaver de vil arbejde med, og hvordan og hvor, så gør vi faktisk hvad vi kan for at.. Altså flytte rundt på folk, og give folk andre opgaver, så vi forsøger faktisk at være rigtig åbne omkring, at hvis du bare siger at du gerne vil noget andet, så vil vi rigtig gerne se om vi kan få det til at være muligt. øhm.. øh. altså, det kunne være... det kunne være en trader som gerne vil arbejde med projektledelse, eller en projektleder der gerne vil arbejde med trading, eller en risk manager der gerne vil arbejde med administration.” (Interview 1, linje 101, tid: 09.36).

Således er motivationsfaktoren på medarbejdernes tredjeplads imødekommet i Neas. Dog er det ikke alle motivationsfaktorer, som Neas imødekommer ifølge medarbejderne. Den anden største motivationsfaktor, at blive anerkendt for sit arbejde - særligt af lederne, synes at være en mangel i Neas. Dette understreger respondenterne blandt andet i følgende udsagn:

J: “No and that is also something... Neas is very bad at giving appreciation to the workers. One thing to do that is by giving salary, and one thing is to do it by shoulder club. The thing is sometimes it has been tried. head offs have done that more, but it seems a bit artificial that you say that appreciation is also motivation, than giving extra payment. It is just not natural for Neas to do so.” (Interview 2, tid: 1.37.22).

Den manglende anerkendelse er også listet adskillige gange under kategorien ‘motivation’ (figur 17), hvilket vidner om, at det er en generel og udbredt følelse blandt medarbejderne, at Neas ikke er gode til at vise anerkendelse overfor deres ansatte, til trods for, at dette er den anden største motivationsfaktor for medarbejderne. Dog er både medarbejderne og HR-Partner, Anne Mette, enige om, at punkt tre, fire og fem er opfyldt: at der er mulighed for fremme og udvikling, at medarbejderne bliver tildelt et stort ansvar, og at der i Neas er et generelt højt fagligt niveau, som medarbejderne er stolte af (Interview 1, 2 og 3; figur 17).

3.2.7 Ledelse, konflikter og sproglige udfordringer

Jeg har valgt at samle kategorierne ledelse, konflikter og sproglige udfordringer under samme analysepunkt, idet jeg via de teoretiske input så, hvor tæt forbundet disse to kategorier er med hinanden, hvilket vil blive uddybet i det følgende via teori fra Schein samt Behfar og Kern.

Ledelse

1. Centrica har sidste ord nu #1
2. Formel/business dresscode #4
3. Vil ansætte flere medarbejdere #1
4. Medarbejderne kender ikke CEO'en #2
5. Lederne er komplet usynlige. Alle enige herom #2
6. Vant til at ledelsen kender én - selv i store organisationer #2
7. Ingen ved hvad der foregår #2
8. Savner "chit-chat" med ledelsen #2
9. CEO'en er en stor motivator #2
10. Strikt hierarki i Østrig modsat Danmark #3
11. Ingen hierarki i Neas #3
12. Konflikter opstår - leder ofte til at folk siger op #3
13. Italien, Tyskland, Frankrig, Østrig: strengt hierarki #3
14. 10 medarbejdere har været ansat siden start #1
15. Ikke mange siger op #1
16. Leder løser ikke konflikterne #2
17. Medarbejderne skal selv løse konflikter #2
18. Medarbejderne omtales "profiler" #1
19. Tæt samarbejde med AAU #1
20. Jobmesser #1
21. Svært at få erfarne medarbejdere. Nemt at få nyuddannede #1
22. Ledelsen kan gøre det bedre #3
23. Én fra ledelsen er synlig #3
24. Neas har anderledes tilgang. Derfor mange opsigelser #3
25. God kommunikation da Neas blev opkøbt #3
26. Man ser ledelsen ofte (én mener dette) #3
27. Der mangler ledere på det strategiske niveau #1
28. Mange ledere i Neas #1
29. Span of control: 1:4 (normal 1:12) #1
30. Ikke de dygtigste ledere - det er svært for lederne #1
31. Lederne er faglige - ikke uddannede ledere #1
32. Vil gerne holde på folk #1
33. Vil gerne have udskiftning #1
34. Forandring er svær at gå igennem #2
35. Mangler at nogen følger op på at man har den nødvendige viden #2

Figur 19. Oversigt over kategorien 'Ledelse'

Konflikter

1. NEON skaber diskussioner unødigt #2
2. Kun faglige konflikter, aldrig personlige #2
3. Råber ad hinanden ved problemer #2
4. God kommunikation og samarbejde i de enkelte afdelinger #3
5. Konflikter klarer medarbejderne selv #1
6. Konflikter opstår - leder ofte til at folk siger op #3
7. Leder løser ikke konflikterne #2
8. Medarbejderne skal selv løse konflikter #2

Figur 20. Oversigt over kategorien 'Konflikter'

Sproglige udfordringer

1. Koncernsproget er engelsk #1
2. Lokalt sprog og kultur #1
3. Ping-pong foregår kun på dansk - det er en udfordring for de internationale #1
4. Internt sprog ændres afhængig af hvem man taler til #2
5. Fedt at lære så engelsk #3
6. Danskerne forventer man lærer dansk #3
7. Tænker ikke over om alle opfatter kommunikationen ens på tværs af nationalitet #1
8. Tester ikke engelsk kundskaber #1
9. Al kommunikation på intranet er engelsk #1
10. Helt danske afdelinger, hvor de kun taler dansk #1
11. Sprog barrierer #2
12. Dansk-kurser #1
13. Taler dansk #2
14. Sprog er en barriere for integration #1
15. Taler forskellige sprog internt #2
16. Nogle afdelinger taler kun dansk #3
17. Dansk er svært #3
18. Tyskerne taler tysk sammen osv. #3
19. Svært at få alle til at tale engelsk #3
20. Svært at finde ud af hvad sprog man skal tale på møder #3
21. Sprogbarrieren tvinger en til at tænke anderledes #3
22. Der tales dansk #3
23. Svært at dele information #3
24. 50% dansk 50% engelsk #3
25. Sprog er en kamp for nogen #3
26. Sprog er en barriere til frokost #3
27. Viden om sprog #2

Figur 21. Oversigt over kategorien 'Sproglige udfordringer'

Ledelsens opgaver og indflydelse på organisationen

Schein beskriver i sin artikel "Defining Organizational Culture", vigtigheden af kultur og forståelsen heraf i organisationer, da kulturen er definerende for organisationen. Samtidig er det interessant for

undersøgelsen, at Schein pointerer, at organisationskultur særligt er skabt af lederne i organisationen, herunder at deres vigtigste opgave som leder er at skabe, styre og til tider endda at nedbryde kulturer (Schein, 1993, p. 370). Dette perspektiv er interessant for undersøgelsen, idet Neas har et span of control på 1:4 (bilag 2.1). Det vil sige, at Neas har mange ledere til at varetage opgaven om at kontrollere organisationskulturen, hvilket i teorien kan besværliggøre en strømlining af, hvordan lederskabet og dermed kulturen opfattes i organisationen. Dette er også tilfældet i praksis, hvilket respondenterne understreger i interviewene. Dette fremgår af positional maps, hvor netop problematikken om, at medarbejderne ikke vidste, hvad de andre afdelinger lavede samt det faktum, at afdelingerne ikke opererer på samme måde på flere væsentlige punkter såsom onboarding og integrering i organisationen, blev synliggjort (bilag 7).

Schein understreger, at ledernes vigtigste opgave er at skabe og kontrollere kulturen: *“If one wishes to distinguish leadership from management or administration, one can argue that leaders create and change cultures, while managers and administrators live within them”* (Schein, 1993, p. 370). Schein skelner således mellem ledernes og de øvrige medarbejders forhold til kultur, hvor lederne skal skabe og ændre kulturen, mens medarbejderne lever i kulturen skabt af lederne. Da Neas har et span of control på 1:4 er der derfor mange ledere til at skabe kulturen i Neas, hvilket kommer til udtryk ved, at medarbejderne har forskellige oplevelser af organisationen fra afdeling til afdeling (bilag 3.1, 4.1 og 7). Scheins karikerede definition af kultur som værende udelukkende skabt af lederne stiller jeg mig kritisk overfor, idet jeg ud fra et socialkonstruktivistisk perspektiv vil argumentere for, at medarbejderne er de primære skabere af kulturen. Schein uddyber dog senere i artiklen *“Defining Organizational Culture”*, at kultur er et resultat af en kompleks gruppelærings proces, som kun delvist er under indflydelse af lederen, men at det er lederens ansvar at ændre kulturen, såfremt kulturen tilegnes på uhensigtsmæssig vis (Schein, 1993, p. 371). HR-partneren forklarer dog i interviewet, at lederne ikke har tid til at lede i traditionel forstand, idet de er faglige ledere, som har opgaver som deres medarbejdere. Dermed er det ikke muligt for lederne at efterkomme Scheins krav til, hvad lederens opgave er.

Ledelsesudfordringer i multikulturelle organisationer

Som præsenteret i litteraturreviewet har Behfar og Kern forsket i ledelsesudfordringer i multikulturelle organisationer. Behfar og Kern har i deres undersøgelse også anvendt mapping til at strukturere sine data. De har i den sammenhæng identificeret ni kategorier, som repræsenterer forskellige typer af ledelsesudfordringer, som ofte opleves i multikulturelle organisationer. Disse kategorier ønsker jeg at perspektivere til mine data:

1. *Direct versus Indirect Confrontation*
2. *Norms for Problem Solving and Decision Making*
3. *Time, Urgency and Pace*
4. *Differences in Work Norms and Behaviors*
5. *Violations of Respect and Hierarchy*
6. *Inter-Group Prejudices*
7. *Lack of Common Ground (Language and Credit)*
8. *Fluency (Accents and Vocabulary)*
9. *Thought you had Agreement? Implicit versus Explicit Communication* (Behfar & Kern, 2006, p. 239-246).

1. 'Direct versus indirect confrontation' dækker over kulturelle forskelligheder, når det kommer til, hvorvidt medarbejderne foretrækker en direkte, konfronterende kommunikationstilgang eller en tilgang der bygger på dialog og enighed (Behfar og Kern, 2006, p. 239). Behfar og Kerns undersøgelse viste, at udfordringerne opstår, når teams eller afdelinger er sammensat af medarbejdere med forskellige præferencer til kommunikationstilgang, idet konflikterne ofte blev personlige og fokus derfor flyttede sig fra budskabets indhold til hvordan budskabet blev leveret (Behfar og Kern, 2006, p. 239). Denne udfordring ses også i Neas. Respondenterne fra begge fokusgruppelinterview har endda forskellige oplevelser af, hvorvidt det er ledernes eller medarbejdernes ansvar at løse konflikter:

F: *"It's different from case to case, sometimes the employees deal with the problem themselves, other times the leaders need to be there to avoid an explosion from happening."* (Interview 2, linje 276, tid: 1.24.47).

J: *"It's not a leader-basis from my experience. I have only experienced it one time where leaders from departments sit together to solve a conflict, otherwise we thought it might boil over."* (Interview 2, linje 277, tid: 1.25.25).

N: *"If it's business-wise, it will be always the manager. If it's more the personal side, I guess it would be common sense of the two people."* (Interview 3, tid: 01.05.35).

C: *"Ok. And it's the same in the other departments?"*

E: *"Yeah."*

L: *"Yeah."* (Interview 3, tid: 01.05.55-01.06.00).

Deres forskellige syn på, hvem der har ansvaret for at løse konflikter kan delvist skyldes de forskellige kulturer, men en anden mulig forklaring på deres forskellige syn kan skyldes, at de sidder i forskellige afdelinger, hvor de, som tidligere belyst, har forskellige måder at gøre tingene på. Johannes fra Tyskland fortalte under fokusgruppelinterviewet, at han råber ad folk, hvis der opstår problemer eller konflikter internt i organisationen, og at det er sådan, han foretrækker at løse konflikter. Han udtrykker samtidig, at det aldrig er personligt, når han råber ad folk:

J: *"There can be a lot of yelling back and forth, and that's what it takes to solve the problem sometimes, it's nothing personal."* (Interview 2, linje 277, tid: 1.25.25).

Denne tilgang bakkes op af Michael fra Polen, som tilføjer:

M: *"But actually, sometimes it is also the best way to deal with a problem."* (Interview 2, linje 278, tid: 1.27.08).

Maria fra Makedonien har dog et andet syn på, hvordan det påvirker den medarbejder, der bliver råbt ad:

F: *"Yeah, but it depends on who you are talking to. Because someone could cry if you start yelling on them."* (Interview 2, linje 279, tid: 1.27.14).

Således har de tre respondenter med forskellig kulturel baggrund ikke samme præferencer til kommunikationstilgangen, idet Johannes og Michael foretrækker en direkte, konfronterende tilgang mens Maria hverken tilslutter sig den ene eller den anden tilgang, men refererer til, at nogle medarbejdere kunne begynde at græde som konsekvens af at blive råbt ad. Kern og Behfar beskriver, at multikulturelle organisationer oplever større udfordringer end andre organisationer, idet de foruden individuelle præferencer til kommunikationstilgangen også skal tage hensyn til kulturbetingede forventninger til, hvorvidt kommunikationstilgangen bør være enten direkte eller indirekte (Behfar og Kern, 2006, p. 240). Dette er således også en udfordring Neas står overfor, idet der hersker forskellige præferencer til kommunikationstilgangen blandt medarbejderne.

2. 'Norms for Problem Solving and Decision Making' er Behfar og Kerns anden kategori, og dækker over forskellige præferencer i forhold til en analytisk problemløsning og relationsbyggende proces versus en mere effektorienteret tilgang til beslutningstagning. Et typisk eksempel på de to modpoler er, at nogle ynder at have fokus på hårde fakta mens andre i stedet ønsker at se på de bløde variable (Behfar og Kern, 2006, p. 240). Denne udfordring synes dog ikke umiddelbart at give anledning til personlige konflikter ifølge Behfar og Kerns undersøgelse, idet denne udfordring skyldes en kendt og accepteret kulturel forskellighed blandt medarbejderne. Det er aktuelt igen at inddrage eksemplet fra foregående kategori, hvoraf det tydeligt fremgik, at nogle medarbejdere foretrak en direkte konfrontationstype, hvor man råber ad hinanden, mens andre foretrak dialog. Dette fortæller noget om de kulturelle og individuelle forskellige præferencer, der er i forhold til problemløsning. Derudover fortalte respondenterne i fokusgruppeinterviewene, at lederne er komplet usynlige, hvilket alle i begge interview var enige om. Der var hertil flere der fortalte, at de var vant til, at ledelsen kender én, selv de, som kom fra andre store organisationer. Hertil fortalte respondenterne, at CEO'ens opmærksomhed er en stor motivator for dem i deres daglige arbejde. Dog gav ledernes usynlighed anledning til øget ansvar hos medarbejderne, hvilket der var blandede holdninger til i fokusgrupperne:

J: *"In Germany you would have a boss just say 'listen you do this and you don't do this, this, this and this and you have to be finished by tomorrow. And then tomorrow he will say something else. It is very depending on leaderships which is if you are German, a lack. So you have to get used to that responsibility."* (Interview 2, tid: 14.00).

E: *"I mean, other companies in the energy sectors, they are not that keen to take you know, really people which are just freshly graduated. They just hire you and then you know they give you responsibility."* (Interview 3, tid: 57.38).

M: *"Maybe not because for me I have plenty of responsibilities and I feel that I see a lot that I can take from you guys because it's a lot sometimes."* (Interview 2, tid: 31.36).

F: *"This also comes in a bit in terms of responsibility because things are given to everybody and everybody is given the responsibility to run around, at the end of the day somebody has to take the overall responsibility and make certain decisions."* (Interview 2, linje, tid: 39.23).

J: *"Other than that, I would not go back to Germany and work for a German company again. You have to learn to be responsible with the freedom, and if you can do that then you get along well."* (Interview 2, linje 287, tid: 1.29.08).

Som det fremgår af ovenstående citater fra fokusgruppeinterviewene, fortæller Johannes fra Tyskland blandt andet at det - set fra et tysk perspektiv - er en mangel, at lederne er usynlige, og at man som medarbejder derfor får mere ansvar. Han forklarer at han er vant til fra Tyskland, at lederne uddeler opgaverne og har det overordnede ansvar og overblik, og at det derfor var en stor omvæltning at skulle påtage sig et så stort ansvar i Neas. Eszther fra Ungarn fortæller ligeledes, at det ikke fungerer sådan i andre organisationer, og særligt ikke for nyuddannede. Hun er dog positiv indstillet overfor det øgede ansvar man får som nyuddannet. Maria fra Makedonien fortæller, at det er problematisk at alle bare får udgivet ansvar, fordi nogen skal tage det overordnede ansvar i sidste ende, hvilket ikke er tilfældet ifølge Maria og Johannes. Johannes fortæller, trods sin skepsis overfor det øgede ansvar, at han ikke har lyst til at arbejde i Tyskland igen, for når man først har vænnet sig til det øgede ansvar og friheden der følger med, kommer man til at klare sig godt i organisationen.

3. 'Time, Urgency and Pace' dækker over kulturelle forskelligheders indflydelse på forventninger til arbejdsrelaterede deadlines, herunder hvad det betyder at aflevere ting til tiden versus at aflevere for sent. Den største udfordring er her, hvordan medarbejderne anser tid, og hvad der er acceptabelt i forhold til deadlines over for kunder og interessenter. Behfar og Kern nævner som eksempel, at den samme opgave i én kultur vil være acceptabel at bruge seks uger på, mens den samme opgave i en anden kultur vil være acceptabel at bruge seks måneder på (Behfar og Kern, 2006, p. 241). Denne udfordring er forventeligt ligeledes en udfordring Neas helt eller delvist står overfor, men da dataene ikke har belyst dette emne, er det ikke muligt at kommentere yderligere på dette punkt.

4. 'Differences in Work Norms and Behaviors' er Behfar og Kerns fjerde kategori, og dækker over kulturelle forskelligheder vedrørende, hvad der anses som værende acceptabel opførsel på arbejdet samt forventninger til adskillelse af privat tid og arbejdstid. Dette kunne eksempelvis være, at det i lande som Spanien og Italien er normalt at holde siesta, mens dette ikke er velanset i Danmark. Det kunne også være at spise under møder, forskellige opfattelser af at komme til tiden og normer for ikke at afbryde med spørgsmål, mens andre taler. Behfar og Kerns undersøgelse viste, at det sværeste var at adskille arbejde og det sociale fra hinanden, herunder i hvor høj udstrækning man må lave andet end at arbejde, mens man er på arbejde samt modsat forventninger til at arbejde, når man har fri, herunder blandt andet at besvare e-mails (Behfar og Kern, 2006, p. 424). Respondenterne fortalte i interviewene, at der i nogle afdelinger ofte spilles bordfodbold, hvortil Andrea fra Italien fortæller, at dette for ham ikke er velanset, og at det typisk er danskerne, der tager sig tid til at spille i arbejdstiden. Laura fra Tyskland fortæller, at hun ikke har lyst til at spille bordfodbold, når hun har travlt, og at det primært er i Risk-afdelingen, de har tid til at tage 10 minutters pause til at spille bordfodbold. Hun understreger også, at det at spille bordfodbold i arbejdstiden har en stor indflydelse på det sociale miljø:

L: *"I think also it's the tasks, because you're in your department, you are really like stressed out sometimes you will not just go down and play football, because you have like really you have to be there every second, and"* (Interview 3, tid: 01.03.57).

N: *"Actually it's not really seen as a good thing."* (Interview 3, tid: 01.04.11).

L: *"And I think at Risk I think there is more flexibility. People can work hard and fast for a period and then they can take these ten minutes off. To do something like that. They don't have to sit at their computer like you do in the same way. And I think that does a very big difference on the social environment also."* (Interview 3, tid: 01.04.16).

Et andet interessant element under denne kategori er, hvornår medarbejderne tager hjem. HR-Partneren, Anne Mette fortæller, at det er hendes oplevelse, at folk går hjem, når de har fri, og altså ikke bliver længere og arbejder over, til de er færdige med den opgave, de er i gang med.

A: *"Men det er faktisk mit indtryk, at folk arbejder til kl. 16, også tager de faktisk hjem."* (Interview 1, linje 145, tid: 18.11).

J: *"We have the 37 hours on week if you look on our contract. But it says if you have extra hours you are not compensated. But it is free money for the company. But every week I work extra hours."* (Interview 2, linje 313, tid: 1.35.52).

J: *"The thing is they do not register when you come and go. Never complain about these extra hours, because I get full flexibility. Nobody will never say you lack these 5 hours. They do not expect you to work more than 37 hours. And that is a good thing."* (Interview 2, linje 318, tid: 1.36.29).

Anne Mette fortæller samtidig, at det i andre kulturer såsom Tyskland er normalt først at holde fri omkring kl. 18.00. Johannes fortæller dog modsat Anne Mettes opfattelse, at han hver uge arbejder ekstra timer, som han ikke bliver aflønnet for. Han tilføjer dog, at han aldrig vil klage over at arbejde over, fordi der samtidig er en fleksibilitet og frihed ved at arbejde i Neas, hvor ingen holder regnskab med, hvor mange timer man reelt har. Samtidig siger Johannes, at Neas ikke forventer, at man arbejder mere end 37 timer. Neas afviger således kulturelt set på arbejdstiderne i forhold til andre kulturer, men da denne afvigelse opleves positivt for medarbejderne, må det konkluderes, at dette ikke er en udfordring for Neas.

5. 'Violations of Respect and Hierarchy' dækker over forskellige grader af respekt over for status og hierarki samt ting, der skaber uortodokse magtforskelle i organisationen. Den værste overtrædelse, var ifølge Behfar og Kerns undersøgelse, når hierarkiet i organisationen ikke blev respekteret, og der således eksempelvis blev kommunikeret direkte fra en studiemedhjælper til en af lederne i direktionen. Disse overtrædelser er eksplicit synlige for andre medarbejdere, og medførte ofte konsekvenser, såsom firing for at sætte et eksempel for resten af medarbejderstaben (Behfar og Kern, 2006, p. 243). Her er det dog væsentligt at notere, at Behfar og Kerns undersøgelse tager afsæt i amerikanske virksomheder, som har et mere strikt hierarki, end vi har i Danmark, hvorfor denne kategori ikke er direkte sammenlignelig med de danske organisationer. Anne Mette understreger dog, at der er et hierarki i Neas, men at dette dog ikke betyder, at der ikke bliver kommunikeret på kryds og tværs heraf.

A: *“Vi ved at ham der sidder i toppen, og så kommer ham, og så kommer ham og så kommer ham. Men det er ikke sådan at man skal gå den vej i kommunikationen, så de bevæger sig fuldstændigt hvilken som helst vej de har lyst til. Og hvis den øverste har brug for at vide noget, han ved en konkret trader ved, jamen så går han bare ned til traderen. Så på den måde går kommunikationen på kryds og på tværs. Men der er et hierarki.”* (Interview 1, linje 275, tid: 44.37).

Således afviger Neas fra Behfar og Kerns undersøgelse, hvor den værste overtrædelse var, at kommunikere på kryds og tværs af hierarkiet. Johannes pointerer også, at hierarkiet er anderledes i Danmark end i andre lande:

J: *“But another point when it comes to cultural difference, which is something I would like to emphasize. The hierarchy again because what you have in Denmark and won't have anywhere else is a strong dependency on your workers.”* (Interview 2, tid: 14.00).

Eszther og Andrea er ligeledes enige i, at der i Neas ikke er et strengt hierarki. De siger endda, at der nærmest ikke er noget hierarki (Interview 3, tid: 01.03.25-01.03.55).

E: *“Yes, because for instance I had one internship in Austria and there was very strict, strict hierarchy, um, they would never even talk to you, the team leads. But when they do they really make you feel like you're, you're just an employee and so in terms of that I would say yeah, but I think this would refer to all Danish companies.”* (Interview 3, tid: 01.07.19).

N: *“It depends from where you are coming from, but in Italy it is exactly the same. Italy, Germany, France, it's really, really strict.”* (Interview 3, tid: 01.08.00).

Eszther fortæller at hun under et praktikophold i Østrig oplevede, at de havde et meget strikt hierarki, hvor teamlederne ikke talte til praktikanterne. Hun siger samtidig også, at hun tror at det mere flade hierarki er generelt for alle danske virksomheder. Andrea tilføjer, at der ligeledes er et meget strikt hierarki i Italien, Tyskland og Frankrig. Samtlige respondenter er dog positivt stemte overfor det flade hierarki i Neas/Danmark (Interview 2 og 3).

6. 'Inter-Group Prejudices' er Behfar og Kerns sjette kategori, og dækker over allerede-eksisterende og ikke arbejdsrelateret had, vrede og mistro, som slipper ud på arbejdspladsen. De typiske problemer under denne kategori stammer fra fordomme og diskrimination blandt køn, religion og etnicitet. Respondenterne nævner ikke fordomme som værende en faktor eller et problem i Neas, da jeg spørger til, hvilke udfordringer de møder i forhold til at arbejde i en multikulturel organisation. De nævner i stedet sproglige og kulturelle forskelle, men ikke, at de har eller oplever had, vrede og mistro som følge af den kulturelle diversitet. Dette kan skyldes, at de reelt ikke har denne udfordring i Neas, men en anden mulig forklaring på, at dette ikke blev nævnt er, at interviewene blev foretaget som fokusgruppeinterview, hvorfor der altså var andre medarbejdere tilstede, hvorfor det kunne være svært at bringe dette emne op, idet dette potentielt kunne skabe konflikter.

7. 'Lack of Common Ground (Language and Credit)' dækker over udfordringer der stammer fra opførsel eller forretningsmetoder, som kom på tværs af at koordinere arbejdet, men som ikke

stammer fra medfødte fordomme såsom sexisme og racisme. Udfordringerne kom således af opførsel og metoder, som styrkede forståelsen af afstanden mellem medarbejderne. Eksempelvis blev nogle medarbejdere belønnet fordi de var bedre til sproget og dermed bedre kunne argumentere for deres synspunkt (Behfar og Kern, 2006, p. 244). Denne kategori flyder i høj grad sammen med det næste punkt, hvorfor jeg vælger at undersøge de to kategorier samlet nedenfor.

8. 'Fluency' er Behfar og Kerns ottende kategori, og dækker over udfordringer skabt af negative reaktioner på accenter og de forskellige betydninger af nogle ord. De største problemer opstod, når nogle medarbejdere satte lighedstegn mellem det ikke at kunne sproget flydende og lavere intelligens. Denne udfordring ses ikke blot i organisationen, men også blandt kunder og interessenter til organisationen, hvilket ofte gav anledning til personlige spændinger. Ligeledes blev medarbejdere der ikke kunne fremmedsproget flydende ofte vist mindre respekt og behandlet med mindre tålmodighed og tolerance, fordi de var sværere at forstå. Lederne ville ligeledes ofte modtage klager fra kunder og interessenter, fordi medarbejderen ikke kunne sproget flydende. At kunne tale sproget flydende gav ydermere anledning til, at lederne behandlede de, der kunne tale sproget flydende med mere respekt, anså dem som værende klogere og dermed også ofte gav disse medarbejdere en højere status, herunder eksempelvis forfremmelse. Multikulturelle organisationer står derfor over for en udfordring, der stikker dybere end blot at være en almen kommunikationsudfordring, idet accent og at kunne sproget flydende påvirker kommunikationen i en helt særlig grad (Behfar og Kern, 2006, p. 245). Behfar og Kerns kategori 'fluency' er direkte sammenlignelig med min kategori 'sproglige udfordringer', hvorfor jeg vælger at analysere denne kategori under dette punkt. Respondenterne i fokusgruppeinterviewene giver udtryk for, at de har både positive såvel som negative oplevelser med det at arbejde på et sprog, som ikke er ens modersmål. De siger blandt andet, at det er en klar fordel, at de lærer at tale engelsk på højt business niveau. Dog er det de negative oplevelser og opfattelser, der vejer tungest i alle tre interview. Anne Mette fortæller, at ping-pong kun foregår på dansk, fordi det ikke umiddelbart kan oversættes til engelsk, og at dette er en udfordring for de internationale medarbejdere, der ikke taler eller forstår dansk:

A: "Der er nogle ting der er nemmere som danskere. øhm, noget hvor man lige hurtig fanger noget. Det kan være noget kultur, noget ironi eller sarkasme. Som... Det får du ikke, altså, jeg tror - Det vil være mest sådan på møder hvor du lige kan have noget hurtigt ping pong på dansk småting som.. Du har også noget ping pong på Engelsk, men der er bare en forskel, ja. Altså det er sådan nogle småting, men jeg tror faktisk det betyder noget. øhmm ja."
(Interview 1, linje 81, tid: 05.50).

Hun fortæller i den forbindelse, at sproget er en barriere for integrationen i Neas, og at Neas derfor udbyder dansk-kurser til de internationale medarbejdere. Dog er der kun få, der har taget imod det tilbud. Årsagen hertil skal ifølge Anne Mette, forventeligt findes i det faktum, at mange af de internationale medarbejdere er ansat på en kontrakt for en begrænset periode på maks fire år, hvorfor medarbejderne ikke føler det nødvendigt at lære sproget. Anne Mette nævner derudover, at danskerne generelt er gode til at tale engelsk både i organisationen, men også i butikker og i andre sociale sammenhænge (Interview 1, tid: 57.40). Respondenterne fortæller dog, at de oplever, at danskerne forventer, at man lærer dansk:

L: *"I think the language is actually a big part, because I think the Danes, or most of the Danes are like, if you come to my country then you have to learn Danish. So for me it was no problem to get integrated, but I was always the German one, I still am the German one, even if I have lived here for three years. And um, and I know for some uh, international students I know, they never get really integrated if they don't speak Danish because the Danes are like you will just have to learn it."* (Interview 3, tid: 01.13.16).

Laura fortæller her, at sproget er en vigtig faktor for at blive integreret i organisationen, hvilket Anne Mette også pointerede. Hun fortæller, at selvom hun lærte at tale dansk, så bliver hun tre år senere stadig set som "tyskeren" i Danmark, men at dette er endnu sværere for de, der aldrig lærer dansk, fordi danskerne på sigt forventer, at man kan sproget. Samtlige respondenter i begge fokusgruppelinterview er dog enige i, at dansk er et svært sprog at lære, hvilket yderligere besværliggør integrationen. Derfor taler de internt forskellige sprog. Eksempelvis fortæller Dirk fra Tyskland, da jeg spørger respondenterne om de taler engelsk i kantinen, at tyskerne taler tysk med hinanden i kantinen, på samme måde taler Michael polsk med de andre polske ansatte:

D: *"I see a lot of, and then a few Germans they go together I have seen a few times. And they speak German."* (Interview 3, tid: 14.42).

M: *"When I speak to some Polish employee of course I speak in Polish."* (Interview 2, tid: 13.45).

Andrea fra Italien, som arbejder i en afdeling, hvor de arbejder i skift, oplever, at det ikke er sproget der forener folk og bestemmer, hvem der taler sammen. Han oplever, at det i stedet er 'the matter that matters'. Således er det emnet, man ønsker at tale om, der forener folk i en dialog. Dog er emnet man ønsker at tale om ofte tæt forbundet med sproget og kulturen bag sproget. Andrea kommer i den forbindelse med et eksempel på italiensk fodbold, som han mener kun italienere vil have interesse i at snakke om, fordi de har et kendskab til netop dette emne qua deres kultur og sprog:

N: *"For us it's a bit different because we work on shifts, so it's not always the case that you have someone that speaks your language, maybe you don't see some people for like two weeks, because they work at night. But yeah, it's, you get to speak for, not just for the language purpose but for the matter. If I want to speak, I don't know, Italian soccer, Italian football championship with someone which is not Italian he would never understand, he will never have the pleasure of speaking, you know. There's another guy in the team which is Italian only one, and yeah, sometimes I just enjoy more than the language to have the topic. But it's not, not that I force myself you know. And if it happens, then that's just fine. Sometimes we are, I don't know, two Danish and two Italians we start speaking together and at one point we split for different topic and then we gather together another topic. That's completely fine. I don't think it's uh, it's a problem. It's more about the business. I would stress the point that if the company is an international brand, you should force yourself to speak uh, English not only in front of the other but even in emails. Many times there is email when I am copied, and it's in Danish. And of course I can ask, I can uh, Google translator, but-"* (Interview 3, tid: 15.12).

Andrea adresserer flere forskellige problemstillinger i ovenstående citat. Han mener blandt andet, at det ikke er et problem, at der bliver talt forskellige sprog i organisationen på et socialt plan, men så snart det omhandler organisationen mener han, at al kommunikation bør foregå på engelsk, herunder både mundtligt såvel som skriftligt. Til trods for, at Anne Mette fortæller, at concernsproget er engelsk, oplever Andrea og de andre respondenter alligevel at modtage e-mails skrevet på dansk. Dette giver anledning til stor frustration såvel som udfordringer med at oversætte e-mailens indhold. Andrea fortæller, at han benytter Google Translate til at oversætte de danske e-mails, men han forklarer også, at det ofte ikke var nødvendigt at bruge tid på at oversætte disse e-mails, men at han gør det alligevel, for ikke at gå glip af vigtig corporate information. Det er ikke blot Andrea, der oplever, at der ikke altid bliver talt engelsk:

M: *"[...]sometimes the difficulty for me, as I am not speaking Danish, sometimes people that are around me they are just speaking Danish. I think they are supposed to speak English, but not comply."* (Interview 2, tid: 12.42).

E: *"I've just been moved to a department now where everybody only speaks Danish."* (Interview 3, tid: 09.31).

D: *"And then it's also difficult to have what about all the documents? And communication in only verbally, there you can always change – but on an email you can't change if you have, if you have your email conversation and then suddenly you ask to, you want to have a copy of it and you're not Danish speaker. It's a difficult how, how, you will never catch the rest just look at the email. No, it's not possible. So there are some things which are not, so you have to think a little bit ahead of what you're doing and how you're acting."* (Interview 3, tid: 10.29).

N: *"I think uh, I mean it's still a big point in the gas team where I work, it's been really difficult to have everyone speaking in English on the trading floor to share information. At one point I remember the former head of in short term, they decided to have like these common agreements that only English, we were allowed only to speak English on the trading floor. And it worked well for short term, but for gas we're still uh, behind. We had a KPI in Neas, we really, I mean they tried [laughing] quite hard to get it implemented, but no."* (Interview 3, tid: 11.32).

Ovenstående citater er blot et udpluk af de adskillige referencer, der er i interviewene vedrørende, at der ikke altid bliver talt engelsk. At der ikke altid og konsekvent bliver talt engelsk, er en klar udfordring, der koster både tid og frustrationer hos de internationale medarbejdere, der ikke taler dansk. Ydermere betyder det, at de internationale medarbejdere oplever at gå glip af vigtig information, fordi den kun er givet på dansk, og som Dirk understreger, er det ikke alt man får med, selvom man bruger tid på at oversætte de danske e-mails. Andrea fortæller hvordan Neas tidligere har forsøgt at tvinge medarbejderne i hans afdeling til at tale engelsk, men at dette kun fungerede for en kort periode, og at medarbejderne derefter gik tilbage til at tale forskellige sprog på kryds og tværs. Det er, som også Anne Mette forklarer, en klar force eksternt for Neas, at de har medarbejdere, der kan tale forskellige sprog, og dermed kan tale med deres kunder, på kundernes modersmål. Samtidig er det en intern udfordring, at der tales mange forskellige sprog, og det er ikke kun de internationale medarbejdere, der går glip af information. Det gælder også danskerne, som

ikke forstår, hvad de polske, italienske eller ungarske medarbejdere taler om, så snart de skifter til deres modersmål. Dette kan give anledning til kulturelle grupperinger internt i organisationen, hvilket i Neas blandt andet kommer til udtryk ved, at medarbejderne sætter sig til bords med de, der kommer fra samme land som dem selv til frokost i stedet for eksempelvis at sidde med de, der kommer fra den samme afdeling som en selv (Interview 2 og 3).

En anden sproglig udfordring er, at ikke alle medarbejdere taler lige godt engelsk. Anne Mette forklarer, at de ikke tester medarbejdernes engelskkundskaber ved ansættelse, og at de i stedet går ud fra, at de kan flydende engelsk, når det er det, de skriver i deres CV. Respondenterne kommenterede dog ikke på denne forskel, men pointerede, at man med tiden blev bedre til engelsk, hvilket var et plus ved at arbejde i en multikulturel organisation. Dog må det formodes, at medarbejdernes forskellige sproglige niveau kan lede til misforståelser, som også Behfar og Kern fandt i deres undersøgelse.

Neas står derfor over sproglige udfordringer på flere punkter, hvoraf nogle synes mere væsentlige end andre. Den største udfordring, som respondenterne selv fremlægger det, synes at være, at der ikke konsekvent bliver kommunikeret på engelsk i Neas, hvilket leder til frustration hos de internationale medarbejdere, og ultimativt leder til, at de internationale medarbejdere i stedet søger medarbejdere med samme kulturelle og sproglige baggrund som dem selv, når der er mulighed for det - som det eksempelvis er tilfældet i kantinen.

9. 'Thought you had Agreement? Implicit versus Explicit Communication' er Behfar og Kerns sidste kategori, og dækker over udfordringer i de forskellige måder at fortolke niveauet af tilslutningen bag aftaler. Behfar og Kern forklarer dette med følgende eksempel: *"For example, in America "yet" means "I agree", in Japan "yes" often means "Yes, I am listening."* (Behfar og Kern, 2006, p. 245). Denne kategori er forventeligt en generel kulturel og sproglig udfordring, som multikulturelle organisationer står overfor, og er i høj grad forbundet med de to forrige kategorier. Interviewene har ikke specifikt belyst hvorvidt disse misforståelser opstår, hvorfor jeg vil henvise til den tidligere kategori, som netop gik i dybden med de sproglige udfordringer i organisationen.

3.2.8 Samarbejde og socialt

Kategorierne 'samarbejde' og 'socialt' er nært forbundne, og forudsætter, ifølge professor i ledelse, Rasoava Riamampianina, hinanden (Riamampianina, 1996, p. 145). Derfor har jeg valgt at analysere disse to kategorier under samme punkt.

Samarbejde

1. Forskel på hvor godt integreret de er - det er socialt vigtigt #1
2. Ingen tager det overordnede ansvar #2
3. Hver afdeling har deres egen kultur - det er et problem #2
4. Ingen ved hvad der foregår #2
5. Omstilling fra én afdeling til en anden #2
6. Forskellige hatte #2
7. Det internationale gør det svært at samarbejde på tværs af afdelinger #3
8. Forskel på afdelinger #1

9. Samarbejde på tværs af afdelinger kunne forbedres. Ved ikke hvad de andre laver #2
10. Godt samarbejde i Neas. Alle enige. #2
11. Stor udskiftning i nogle afdelinger grundet det internationale og byen #3
12. Mangler information om andre afdelinger #3
13. Samarbejde på tværs af afdelinger er ikke altid godt #3
14. Godt samarbejde i de enkelte afdelinger #3
15. Forskellige indsatser på tværs af afdelinger #2
16. Manglende information om hvad andre afdelinger laver #2

Figur 22. Oversigt over kategorien 'Samarbejde'

Socialt

1. Kaffe stationer #4
2. Sport i arbejdstiden #1
3. Forskel på hvor godt integreret medarbejderne er - socialt vigtigt #1
4. Personlighed #2
5. NEON #2
6. Nogle afdelinger har færre sociale tiltag #3
7. Sociale arrangementer #1
8. Sociale arrangementer to gange årligt - for alle i Neas #2
9. Opgaverne er vigtigst #3
10. Sprog er en barriere til frokost #3
11. De fra samme land spiser sammen #3
12. Tyskerne taler tysk sammen #3
13. Mange gode sociale arrangementer #3
14. Lokale arrangementer i de andre lande #2
15. God kommunikation og samarbejde i de enkelte afdelinger #3
16. De færreste har familie #1

Figur 23. Oversigt over kategorien 'Socialt'

Riamampianina undersøger i artiklen "Effective Management in Multicultural Organizations" (1996), hvilke faktorer, der har indflydelse på effektiv ledelse i multikulturelle organisationer. Her konkluderer han, at de ansattes motivation udgør den største indflydelse på ledelsen, og at samarbejdet mellem de ansatte, har den største indvirkning på deres motivation. Samarbejdet er ydermere betinget af de sociale forhold i organisationen. Motivationen er tidligere blevet belyst, hvoraf det fremgik af respondenternes svar, at deres største motivationsfaktor var interessante opgaver. Her nåede samarbejde og det sociale end ikke på top fem over motivationsfaktorer, hvorfor jeg ikke umiddelbart ser koblingen mellem samarbejde, det sociale og motivationen i den aktuelle case. Det kommer også til udtryk, når man sammenligner de to kategorier med de øvrige. Her er det påfaldende at de to kategorier indeholder væsentligt færre punkter. Dette til trods for, at flere interviewspørgsmål omhandlede netop emnerne samarbejde og det sociale. At opgaverne er vigtigst for medarbejderne, bliver således også afspejlet i kategoriens længde og dermed emnernes omfang i interviewene. Selvom Neas ikke passer ind under Riamampianinas antagelse om sammenhængen mellem

samarbejde og motivation, er det alligevel interessant at se nærmere på, hvordan samarbejde og det sociale påvirker ledelsen i en multikulturel organisation.

Samarbejdets begrænsninger

Riamampianina definerer samarbejde som det at arbejde sammen om et gensidigt gavnende og fælles mål (Riamampianina, 1996, p. 130). Lykkes det ikke at samarbejde, skyldes dette ifølge Riamampianina ikke manglende viden om fordelene ved at samarbejde, men i stedet er der tale om et ledelsesproblem, hvor det ikke lykkes at skabe et miljø, hvor de involverede kender deres modparter i den anden kulturelle gruppe godt nok til at tro på, at et samarbejde vil gavne begge parter. Samarbejde på kryds af kulturer betyder altid, at begge parter skal tilpasse sig, og det at samarbejde om et fælles mål medfører, at man sammen skaber en fælles måde at tænke- og anskue verden på. Neas står dog overfor den udfordring, at medarbejderne ikke ved, hvad de laver i de andre afdelinger, hvilket som Riamampianina netop beskriver, er et ledelsesproblem, fordi de ikke har skabt et miljø, hvor de ved, hvad hinanden laver, og derfor ikke kan opstarte et samarbejde på tværs af de respektive afdelinger. Respondenterne oplyser, at samarbejdet på tværs af afdelinger ikke er godt, men at det er godt i de enkelte afdelinger, og at de oplever hinanden som værende meget hjælpsomme, såfremt man selv tør at spørge om hjælp (Interview 2, tid: 17.47; Interview 3, tid: 01.04.31).

Sociale relationer er en strategisk nødvendighed

Riamampianina skriver: *"Networking today is no longer just a nice way to meet colleagues. It is a strategic necessity."* (Riamampianina, 1996, p. 145). Han uddyber dette med, at det at netværke er en strategi, der strækker sig over en længere periode, og som har stor indflydelse på kommunikationen i organisationen, idet de sociale netværk kan fordre fælles forståelse, gensidig respekt, tiltro og samarbejde (Riamampianina, 1996, p. 145). Dette sker dog ikke over natten, men kræver pleje og vedligeholdelse fra alle parter. Ifølge Riamampianina er den mest produktive tilgang til at pleje sine netværk en opfattelse af, at man er 'mutual dependent', altså en anerkendelse af, at man er gensidigt afhængige af hinanden. Det er gennem- og ved hjælp af hinanden, at man når sine mål. Gensidig hjælp og samarbejde er derfor grundlæggende vigtigt i enhver organisation (Riamampianina, 1996, p. 145-146). Sociale netværk handler derfor om både at give og tage, for at opretholde respekten og magtbalancen i relationen. Neas har lavet en række tiltag i form af sociale arrangementer, der skal bringe medarbejderne tættere sammen og styrke sammenholdet i Neas (Interview 1, tid: 37.10). Disse arrangementer er der oftest stor opbakning til, men nogle ansatte deltager aldrig, og andre igen deltager sjældent, fordi de bor langt væk, og derfor prioriterer, at tage hjem til familien (Interview 3, tid: 31.25). De enkelte afdelinger arrangerer desuden yderligere sociale aktiviteter, som kun den enkelte afdeling deltager i. Det varierer derfor meget fra afdeling til afdeling, hvor hyppigt der er sociale arrangementer, samt hvor stor opbakningen er hertil (Interview 2 og 3).

For organisationen har sociale relationer en betydelig indflydelse på produktiviteten og trivslen, men går også dybere end blot på et professionelt niveau, idet de ydermere bibringer personlig tilfredsstillelse (Riamampianina, 1996, p. 146). Dette er særligt vigtigt hos de internationale medarbejdere, idet de flytter til Aalborg for arbejdets skyld, og dermed ikke har noget socialt netværk, når de ankommer til Aalborg. Da jeg spørger respondenterne om, hvordan det er at skabe venskaber i organisationen, svarer Eszther følgende:

E: *"It's pretty much like from 8 til 4 you're friends and then I don't know you [laughs]."*
(Interview 3, tid: 01.21.12).

Dette indikerer, at nogle medarbejdere foretrækker, at holde arbejde og det sociale adskilt, hvilket også kommer til udtryk, da jeg spørger HR-partneren, om det samme, hvortil hun svarer, at folk primært er fokuserede på opgaven:

A: *"Altså de er mega fokuserede på opgaven dem jeg har haft samtale med, og det er alligevel en 10-12 stykker. De er mega fokuserede på opgaven. De spørger ikke så meget ind til det andet faktisk. Det er sådan noget, det kommer bagefter."* (Interview 1, tid: 56.20).

Det bekræftes således igen, at Neas' medarbejdere er fokuserede på opgaverne, og i mindre grad har interesse i sociale arrangementer og at skabe sociale netværk. Dette kan være med til at øge skellene mellem de forskellige afdelinger, og forstærke medarbejdernes følelse af, ikke at vide, hvad der foregår i de andre afdelinger, idet viden herom kræver, at de ansatte skaber netværk på tværs af afdelingerne (Riamampianina, 1996, p. 146).

3.2.9 Corporate communication

I nedenstående oversigt er samtlige begreber inden for denne kategori listet (bilag 7):

Corporate communication

1. Man skal spørge hvis man vil vide noget. Mange tør ikke pga. anden kultur #2
2. Kommunikation er vigtig #2
3. Manglende information om hvad andre afdelinger laver #2
4. God information i den enkelte afdeling #3
5. Mangel på kommunikation fra ledelsen #3
6. God kommunikation da Centrica købte Neas #3
7. Næsten ingen kommunikation med ledelsen #3
8. God kommunikation og samarbejde i de enkelte afdelinger #3
9. Corporate communication internt er minimal #1
10. Corporate information - "Der er vi ikke gode" #1
11. Ingen struktur i ledelsens kommunikation samt corporate communication #1
12. Anarki i kommunikationen - alle kan skrive på intranettet #1
13. Tænker ikke over om alle opfatter kommunikationen ens på tværs af nationaliteter #1
14. Mangel på kommunikation #2
15. NEON er ustruktureret #2
16. Kommunikationen er dårlig #2
17. Utryghed grundet manglende kommunikation #2
18. Ingen ved hvad der foregår #2
19. Mund til mund kommunikation #2
20. Ikke al information er på NEON #2
21. Mangler kommunikation om andre afdelinger #2
22. God kontakt er vigtig #1

Figur 24. Oversigt over kategorien 'Corporate communication'

For at undersøge disse begreber nærmere samt forstå kommunikationen i Neas, vil jeg inddrage Stanley Deetz og John G. McClellans teori om organisationskommunikation i artiklen "Communication" (2009). Deetz og McClellan beskriver fire kommunikationstilgange, der er typiske for organisationer:

Table 21.1 Four common approaches to communication

Meaning	Motive	
	Strategic Control	Collaborative Mutual Decisions
Person-centered	Strategic Communication Primary interests: Information distribution; persuasion; influence; and compliance gaining Best examples seen in: Campaigns; public relations; advertising	Liberal Democracy Primary interests: Free speech; deliberation; bargaining; representation; due process Best examples seen in: Town hall meetings; legislative and judicial processes
Social Constructionist	Cultural Management Primary Interests: Changing dominant meanings; integration; unobtrusive control; managing hearts, minds and souls Best examples seen in: Culture industries; corporate culture management	Participatory Democracy Primary interests: Assuring all relevant positions are heard; free and open meaning formation; maintenance of pluralism and difference Best examples seen in: Win-win conflict resolution processes; community collaborations

Source: Adapted from Deetz, S. and Radford, G. (in press). *Communication Theory at the Crossroads: Theorizing for Globalization, Pluralism and Collaborative Needs*. Oxford: Blackwell Publications.

Figur 25: Fire typiske kommunikationstilgange. Deetz og McClellan, 2009, p 435.

Jeg vil med udgangspunkt i denne model søge at identificere, hvilken kommunikationstilgang, der er dominerende i Neas. Der vil oftest være tale om, at der er én dominerende tilgang i organisationen, mens andre tilgange kan komme til syne i særlige situationer (Deetz og McLellan, 2009, p. 439). Umiddelbart burde Neas befinde sig under tilgangen 'Cultural Management', idet Neas er en multikulturel organisation, hvor integration er særligt vigtig.



Figur 26. Neas' organisationsdiagram (link 1, bilag 8).

Neas fremhæver tydeligt ledelsen i organisationsdiagrammet, og der gives samtidig udtryk for et klart topstyret hierarki, hvorefter det tydeligt fremgår, hvilken vej kommunikationen skal gå. Ser man isoleret på dette organisationsdiagram og sammenholder det med Deetz og McClellans fire kommunikationstilgange, placerer Neas sig under tilgangen 'Strategic communication', idet organisationsdiagrammet indikerer, at de er topstyrede, og endvidere bærer præg af en strategisk og personcentreret kommunikationsform. Det er derfor interessant at sammenholde denne første antagelse med respondenterne oplevelse og forståelse af kommunikationen i Neas.

Som det fremgår af oversigten over kategorien 'corporate communication', er der enighed blandt HR-partneren og medarbejderne om, at god kommunikation er vigtig. De er samtidig også enige om, at kommunikationen i Neas på et corporate level generelt er utilstrækkelig. Medarbejderne uddyber dette med, at de mangler information om, hvad de andre afdelinger laver, og at de har en følelse af,

at ingen ved, hvad der foregår uden for deres egen afdeling (Interview 2, tid: 58.01; Interview 3, tid: 51.32). Medarbejderne i interview 2 udtrykker, at de, som konsekvens af den manglende kommunikation, føler sig utrygge.

Det er interessant, at manglen på kommunikation var en fælles forståelse hos både HR-partneren samt medarbejderne i begge fokusgruppeinterview. Jeg tolker derfor denne opfattelse som værende repræsentativ for organisationen.

Vendes blikket tilbage til Deetz og McClellan, ændrer medarbejdernes udtalelser ikke ved, at der er tale om 'strategic communication', idet medarbejderne oplever, at den kommunikation der rent faktisk kommer, selvom den er mangelfuld, kommer fra ledelsen. Studier i netop denne type af kommunikation viser, at der i organisationer, der praktiserer denne tilgang, ofte står over for problemer, der inkluderer udvikling af ledernes ledelsesevner, intern fælles forståelse samt information internt i organisationen (Deetz og McClellan, 2009, p. 436). Disse udfordringer står i direkte relation til de udfordringer medarbejderne og HR-partneren beskriver, idet de netop pointerer, at kommunikationen og information om hvad der foregår i andre afdelinger er mangelfuld, samt at lederne ikke er uddannede ledere, og ofte ikke leder i traditionel forstand, fordi de også har andre opgaver, som de andre medarbejdere. Johannes, som har været ansat i Neas i 12 år, fortæller, at ledelsesstilen ikke har ændret sig i takt med, at Neas er blevet en international og multikulturel organisation, fordi denne ændring skete over en kort årrække, hvor Neas på blot to år udvidede deres medarbejderstab med 100% fra 150 til 300 ansatte (Interview 2, tid: 25.13). Dette kaster lys over, hvorfor kommunikationstilgangen i Neas ikke placerer sig under 'Cultural management', til trods for, at denne tilgang synes mest passende til denne type virksomhed.

Endvidere understreger Deetz og McClellan, at ledernes traditionelle opgave er, at etablere en vision og motivere medarbejderne til at udføre disse visioner (Deetz og McClellan, 2009, p. 436). HR-partneren fortalte dog under interviewet, at Neas er atypiske på dette punkt, idet de ikke har et sæt af nedskrevne visioner for organisationen. Dette kan ifølge Deetz og McClellan være et problem, idet medarbejderne således ikke har et sæt af visioner de i fællesskab kan tilslutte sig og lade sig guide af. I stedet må medarbejderne forme deres egne agendaer, hvilket kommer til udtryk i interviewene, hvor medarbejderne, som det fremgår af punkt 18 i 'corporate communication' oversigten, udtaler, at ingen ved hvad der foregår, hvilket som beskrevet giver anledning til utryghed blandt medarbejderne (punkt 17).

Endelig vil jeg afrunde analysen med inddragelse af David Jaffee, som beskæftiger sig med organisationsspændinger i bogen "Organization Theory: Tension and Change" (2008). Han opstiller to typer af spændinger, hvoraf jeg har valgt at fokusere på Jaffees anden spænding omhandlende differentiering og integration, som dækker over måden hvorpå organisationer arbejder, herunder hvordan de videndeler og samarbejder. Differentiering dækker over en opdeling i medarbejderne ud fra arbejdsområder og afdelinger, hvilket betyder, at medarbejderne ikke bevæger sig ud over disse og således ikke deler viden på tværs af organisationen. Ifølge Jaffee fremmer denne differentiering af medarbejderne effektiviteten, men sænker samtidig mobiliteten og kommunikationen, hvilket tydeligt kommer til udtryk i Neas, idet medarbejderne udtrykker, at kommunikationen er mangelfuld fra ledelsens side samt om, hvad der foregår i de andre afdelinger (Jaffee, 2001, p. 29-31). Integrationsperspektivet er modpol til differentieringsperspektivet, og har fokus på at integrere individernes arbejdsgange og kultur, så der i organisationen opstår en større forståelse for og viden om måden, hvorpå der ageres på tværs af de respektive afdelinger. Denne forståelse opnås via

kommunikation og interaktion, hvilket således gør et begreb som vidensdeling essentiel for integrationsperspektivet (Jaffee, 2001, p. 29-31). I Neas er der således tale om, at differentieringsprincippet er dominerende, mens integrationsperspektivet er efterspurgt af medarbejderne, som savner øget information fra ledelsen samt øget information om, hvad de andre afdelinger laver. Medarbejderne forsøger selv at arbejde ud fra integrationsprincippet, idet de er åbne over for hinandens forskellige kulturer, og mener, at de lærer meget af, at arbejde i en organisation der rummer mange forskellige kulturer. Dog arbejder ledelsen ud fra differentieringsprincippet, hvilket besværliggør samarbejdet på tværs af afdelinger.



KAPITEL 4

4.1 Konklusion

Jeg har i dette speciale undersøgt, hvad der er afgørende for, at ledelse og trivsel kan gå hånd i hånd i en multikulturel organisation, hvortil jeg udførte interviews for at få belyst ledelsens såvel som medarbejdernes perspektiv herpå. For at afdække dette spørgsmål har jeg blandt andet undersøgt, hvilke faktorer der motiverer medarbejderne i deres arbejde, hvordan deres oplevelse er af ledelsen sammenholdt med deres forventninger hertil samt søgt at afdække organisationskulturen qua HR-partneren, deres organisationsdiagram samt medarbejdernes udtalelser herom. Jeg kan konkludere, at det altafgørende element for, at ledelse og trivsel fungerer optimalt i en multikulturel organisation er god, omfattende kommunikation, hvilket synes at have en endnu større betydning i en multikulturel og international organisation end i en samkulturel organisation. Dette skyldes de ansattes forskellige kulturer og deraf forskellige forventninger til ledelsen og arbejdsgangen. Ydermere dækker god, omfattende kommunikation over et fælles sprog, hvilket respondenterne lagde stor vægt på i forhold til deres daglige trivsel i organisationen. Undersøgelsen viste, at der var mange komplikationer forbundet med at arbejde i en multikulturel og dermed flersproget organisation, hvorfor det er afgørende for medarbejdernes trivsel, at lederne sørger for, at der konsekvent kommunikeres på engelsk. Adspurgt svarer medarbejderne, at det multikulturelle aspekt er en motivationsfaktor for dem, idet de herigennem lærer meget, fordres til at tænke på en anderledes måde, udvikler deres sproglige kompetencer og står bedre i forhold til fremtidige jobmuligheder, ifølge egne udsagn. Den største motivationsfaktor for samtlige medarbejdere var arbejdsopgaverne, hvilket også var HR-partnerens indtryk. Dette står i stor kontrast til Wileys undersøgelser foretaget over en periode på mere end 40 år. Hendes undersøgelser viste, at den største motivationsfaktor var gode lønninger, mens interessante arbejdsopgaver indfandt sig på en femteplads. Således er en anden væsentlig faktor - udover god kommunikation - spændende arbejdsopgaver, for at medarbejderne trives i organisationen.

Jeg stillede også en række underspørgsmål til problemformuleringen, hvilket jeg vil svare på nedenfor:

Hvilke udfordringer møder en international organisation, herunder både ledelsen og medarbejderne?

Respondenterne, som udgjorde et repræsentativt udsnit af medarbejderstaben, præsenterede en række udfordringer i Neas, hvoraf den største udfordring ifølge medarbejderne selv var manglende kommunikation fra ledelsen og på tværs af afdelinger, mens hver enkelt afdeling havde en god kommunikation. Derudover fortalte medarbejderne, at det var en udfordring at blive integreret i organisationen, at der manglede tiltag fra organisationens side herfor, og at onboarding processen langt fra var strømlinet i organisationen, hvilket resulterede i, at nogle afdelinger gjorde et godt og vellykket stykke arbejde i onboarding processen, mens andre afdelinger ikke gjorde noget for at integrere nye medarbejdere. Det multikulturelle perspektiv blev både diskuteret som værende en udfordring og en positiv ting, hvor medarbejderne dog flere gange understregede, at de positive aspekter af det multikulturelle opvejede de negative aspekter, hvilket blandt andet var de sproglige udfordringer, heraf at der ikke konsekvent blev talt og kommunikeret på engelsk i hele organisationen.

Hvad gør organisationen for at motivere medarbejderne? Hvilken rolle spiller det multikulturelle perspektiv?

Organisationen har lavet en række tiltag for at motivere medarbejderne, blandt andet en mentorordning, der skal fungere som individuel udvikling i organisationen, hvor den enkelte medarbejder kan tilegne sig flere kompetencer, og dermed få flere opgaver, hvilket set med medarbejdernes øjne, er spot on, idet deres største motivator netop er spændende arbejdsopgaver. Alligevel synes medarbejderne ikke henrykte over for dette tiltag, idet de ikke vidste meget om det, hvilket endnu en gang vidner om den manglende kommunikation. Derudover iværksætter Neas ofte sociale arrangementer, som medarbejderne generelt bakker op omkring. Neas er dog ikke lønførende, og giver derudover ikke deres medarbejdere nogle særlige goder, hvilket også pointeres af to af medarbejderne, som værende en negativ ting. Derudover nævnes lønnen ikke som værende en motivationsfaktor, hvilket som diskuteret i analysen, kan skyldes, at de ansatte i Neas er højtuddannede, og at lønnen derfor følger med i kraft heraf. Som beskrevet før, spiller det multikulturelle også en væsentlig positiv rolle i forhold til motivationen, idet dette giver anledning til selvudvikling i form af sproglige kompetencer.

Hvordan kan alle medarbejderne føle sig mødt/set af ledelsen/nærmeste leder, når målgruppen er så mangfoldig?

Min undersøgelse viste, at til trods for forskellige forventninger til arbejdsgangene i en given organisation generelt, havde medarbejderne alle dét tilfælles, at de alle primært motiveres af spændende arbejdsopgaver. Samtidig var alle medarbejdere også enige om, på tværs af kulturer og forventninger, at Neas' kommunikation generelt var dårlig og informationen mangelfuld. Derfor kan medarbejderne føle sig mødt og set af ledelsen og deres nærmeste leder ved bedre kommunikation og mere information om, hvad der foregår, samt hvem der har ansvaret for hvad, hvilket medarbejderne også pointerede som et problemfelt. Derudover kan Neas med fordel fortsætte med at have fokus på at tildele medarbejderne opgaver, de hver især finder spændende. De yngste respondenter pointerede dog, at uanset hvor mange spændende opgaver eller hvor høj løn de blev tilbudt, ville de ikke blive i Neas mere end 2-3 år, grundet Neas' geografiske placering. For de yngste medarbejdere vægtede lokationen af organisationen således også højt, og overskyggede i sidste ende alt det organisationen kan tilbyde. Dette forklarer også Neas' udfordring om at holde på deres medarbejdere i mere end 2-3 år. HR-partneren var bekendt med, at organisationens placering var en udfordring, men mente samtidig også, at det var en fordel, fordi der ikke er andre konkurrenter i nærheden, hvorfor Neas kan prioritere i, hvem de ønsker at ansætte. I forhold til at tiltrække international arbejdskraft er dette dog, på længere sigt, en udfordring, hvorfor Neas har valgt at åbne mindre afdelinger i andre lande, hvilket dog ikke er en mulighed for samtlige medarbejdere, men er forbeholdt medarbejdere i trading-afdelingen.



KAPITEL 5

5.1 Litteraturliste

5.1.2 Bøger

Ankersborg, V.(2011). *Specialeprocessen: Tag magten over dit speciale!* Samfundslitteratur: Frederiksberg C. 1. udgave.

Clarke, A. E., Friese, C., & Washburn, R. S.(2015). *Situational Analysis in Practice: Mapping Research with Grounded Theory*. Left Coast Press: Walnut Creek, CA. 1. udgave. p. 7-84.

Clarke, A. E., Friese, C., & Washburn, R. S.(2018). *Situational Analysis: Grounded Theory After the Interpretive Turn*. SAGE Publications: Thousand Oaks, CA. 2. udgave. p. 1-23 + 101-174.

Esmark, A., Bagge, C., & Andersen, N. Å.(2005). *Socialkonstruktivistiske analysestrategier*. Roskilde Universitetsforlag/Samfundslitteratur: Frederiksberg C. 1. udgave. p. 7-31.

Fine, G. M.(1995). *Building Successful Multicultural Organizations: Challenges and Opportunities*. Quorum Books: United States. 1. udgave, 1. oplag.

Jaffee, D.(2008). *Organization Theory – Tension and Change*. McGraw-Hill International Editions. New York, NY. 1. udgave. p. 20-40.

Järvinen, M., & Mik-Meyer, N.(2005). *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv: interview, observationer og dokumenter*. Hans Reitzels Forlag: København K. 1. udgave, 1. oplag.

Justesen, L., & Mik-Meyer, N.(2017). *Kvalitative metoder - i organisations- og ledelsesstudier*. Hans Reitzels Forlag 1. udgave, 7. oplag.

Kvale, S. & Brinkmann, S.(2015). *Interview: Det kvalitative forskningsinterview som håndværk*. København: Hans Reitzels Forlag. 3. udgave.

Ridley, D.(2012). *The literature review: A step-by-step guide for students*. SAGE Publications: London. 2. udgave.

Scollon, R., & Scollon, S. W.(2001). *Intercultural Communication - A Discourse Approach*. Blackwell Publishers Inc: Massachusetts, USA. 2. udgave.

Scollon, R., & Scollon, S. W.(2003). *Discourses in Place - Language in the material world*. Routledge: New York. 1. udgave. p. 45-82.

Scollon, R., & Scollon, S. W.(2004). *Nexus Analysis: Discourse and the emerging internet*. Routledge, New York. 1. udgave.

Scollon, R., & Scollon, S. W.(2012). *Intercultural Communication - A Discourse Approach*. Blackwell Publishing Ltd: Massachusetts, USA. 3. udgave.

Wenneberg, S. B.(2000). *Socialkonstruktivisme - positioner, problemer og perspektiver*. Samfundslitteratur: Frederiksberg C. 1. udgave. p. 1-125.

Wenneberg, S. B.(2002). *Socialkonstruktivisme som videnskabsteori*. Samfundslitteratur: Frederiksberg C. 1. udgave, 2. oplag.

5.1.3 Kapitler i redigerede værker

Brinkmann, S.(2012). Etik i en kvalitativ verden. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (Eds.). *Kvalitative metoder: En grundbog*. (p. 429-455). 1. udgave. København: Hans Reitzels Forlag.

Brinkmann, S. & Tanggaard, L.(2012). Interviewet: Samtalen som forskningsmetode. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (Eds.). *Kvalitative metoder: En grundbog*. (p. 29-53). 1. udgave. København: Hans Reitzels Forlag.

Brinkmann, S. & Tanggaard, L.(2012). Kvalitet i kvalitative studier. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (Eds.). *Kvalitative metoder: En grundbog*. (p. 489-501). 1. udgave. København: Hans Reitzels Forlag.

Chase, S. E.(2011). Narrative Inquiry: Still a Field in the Making. I N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. (p. 415-434). Thousand Oaks, CA: Sage.

Deetz, S., & McClellan, J. G.(2009). Communication. I M. Alvesson, T. Bridgeman, & H. Willmott (Eds.). *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. (p. 433-453). Oxford: Oxford University Press.

Flyvbjerg, B.(2012). Fem misforståelser om casestudiet. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (Eds.). *Kvalitative metoder: En grundbog*. (p. 463-489). 1. udgave. København: Hans Reitzels Forlag.

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S.(1994). Competing Paradigms in Qualitative Research. I N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*. (p. 105-117). Thousand Oaks, CA: Sage.

Halkier, B.(2012). Fokusgrupper. I S. Brinkmann & L.Tanggaard (Eds.). *Kvalitative metoder: En grundbog*. (p. 121-135). 1. udgave. København: Hans Reitzels Forlag.

Karpartschof, B.(2012). Den kvalitative undersøgelsesforms særlige kvaliteter. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (Eds.). *Kvalitative metoder: En grundbog*. (p. 409-429). 1. udgave. København: Hans Reitzels Forlag.

Lincoln, Y. S., Lynham, S. A., & Guba, E. G.(2011). Paradigmatic Controversies, contradictions, and emerging confluences, revisited. I N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. (p. 97-128). Thousand Oaks, CA: Sage.

Raudaskoski, P.(2012). Observationsmetoder. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (Eds.). *Kvalitative metoder - En grundbog*. (p. 81-95). 1. udgave. København: Hans Reitzels Forlag.

Schein, E. H.(1993). Defining Organizational Culture. I J. M. Shafritz, & S. J. Ott (Eds.). *Classics of organization Theory*. (p. 369-375). 2. udgave. San Francisco: Jossey-Bass.

Scollon, S.(2012). Mediated discourse analysis. I P. J. Gee & P. Handford (Eds.). *The Routledge Handbook of Discourse Analysis*. (p. 66-79). 1. udgave, 1. oplag. Routledge: New York, NY.

5.1.4 Forskningsartikler

Behfar, K., & Kern, C. M.(2006). Managing Challenges in Multicultural Teams. *Researching on Managing Groups and Teams, volume 9*. p. 233-262.

Clarke, A.(2003). Situational Analyses: Grounded Theory Mapping after the Postmodern Turn. *Symbolic Interaction, volume 26*(4). p. 553-576.

Clarke, A., & Star, S. L.(2007). The Social Worlds Framework: A Theory/Methods Package. *STS Handbook*. p. 113-138.

Fine, M. G.(1996). Cultural Diversity in the Workplace: The State of the Field. *Sage Journals, volume 33*(4). p. 485-502.

Orb, A., Eisenhauer, L., & Wynaden, D.(2001). Ethics in Qualitative Research. *Journal of Nursing Scholarship, volume 33*(1). p. 93-96.

Rijamampianina, R.(1995). Effective Management in Multicultural Organizations. *Economic Journal of Hokkaido University, volume 25*. p. 119-167.

Wiley, C.(1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *Emerald Insight, volume 8*(3). p. 263-280.

5.1.5 Hjemmesider

Link 1: https://www.neasenergy.dk/media/1119/company-fact-sheet_february-2017.pdf Neas organisationsdiagram. Tilgået den 13. maj 2018.

5.2 Bilagsoversigt

- Bilag 1: Samarbejdskontrakt
- Bilag 2.1: Interview 1 med Anne-Mette, HR-Partner. Transskribering
- Bilag 2.2: Interview 1 med Anne-Mette, HR-Partner. Lydfil
- Bilag 3.1: Interview 2 med fokusgruppe 1. Transskribering
- Bilag 3.2: Interview 2 med fokusgruppe 1. Lydfil
- Bilag 4.1: Interview 3 med fokusgruppe 2. Transskribering
- Bilag 4.2: Interview 3 med fokusgruppe 2. Lydfil
- Bilag 5: Autoetnografisk tekst samt billeder
- Bilag 6: Positional maps
- Bilag 7: Positional maps - relationer
- Bilag 8: Organisationsdiagram
- Bilag 9: Non-Disclosure Agreement