

Vejen til et globalt set-up

Et indblik i hvordan mellemedere påvirkes af forandringer



Set fra et globaliserings- og organisationskulturelt perspektiv

Kandidatspeciale
Læring & Forandringsprocesser

Udarbejdet af
Johanne Jensen

Abstract

This master thesis aims to examine how the company Siemens Gamesa Renewable Energy (“Siemens Gamesa”) has coped with a range of organizational changes following a recent transnational merger, and to what extent there is room for improvement in the company’s work towards a global set-up.

In connection with different internships and appointments it has come to my attention that working with organizational changes can be very difficult, and that it is essential for the working climate that it is done in the most appropriate way. As middle managers are both receivers of important information as well as they need to communicate it to their employees, this master thesis will use these as a point of departure when examining how Siemens Gamesa’s employees are affected by the changing process. A globalization- and organizational cultural perspective is used in the examination.

Globalization creates new globalized forms of work, where the possibility to spread knowledge across national borders is greater than ever before. Globalization can be seen as having an influence on national cultures and social changes. Employees in global organizations have significant roles when it comes to creating the organizational culture as it is created socially through the interaction of organizational members.

The examination is based on a mix of phenomenology and social constructivism. The collection of empirical data has had a phenomenological approach in order to obtain a precise description of specific phenomena, which have been examined with a social constructivist approach in the analysis. When collecting my empirical data, the research method semi structured interviews have been applied, in the aim of gaining a bigger insight into how middle managers are affected by the organizational changes. To supplement the interviews, observations have also been used to obtain a greater understanding of the organization, its culture and how the employees work and reacts to the work with the changing process.

To examine the organizational culture, how it affects the work with the organizational changes and the middle managers’ reactions to it, the theoretical foundation, Cathrine Hasse’s theory on cultural analysis in organizations has been used. Hasse’s theoretical framework is used as her concept of culture is dynamic and is linked to dynamic learning processes.

In general, this master thesis shows that it is important to involve middle managers in the work with the organizational changes for the company to achieve success and create a global set-up. In addition, it also shows that it requires a strong global teamwork, which in this case, doesn't work optimally. It is characterized by a gap between the global management and local departments, which leads to a lack of employee involvement and cultural understanding between the countries. The work with the organizational changes is time-consuming and changes the middle managers roles in the company. The lack of time to perform other work-related assignments, makes them unable to contribute sufficiently to the creation of an organizational culture adapted to the global set-up. This results in an organizational culture that can't create a healthy working environment that contributes to the employee's well-being. Furthermore, the examination shows a lack of creating global employees, and this affects the middle managers' roles negatively in relation to involving their own employees in the most appropriate way. The findings and results of the analysis is later in the master thesis discussed as opportunities for actions, where it is concluded that by, for example introducing team days and cultural training, more feedback and better communication, Siemens Gamesa's global set-up can be more successful.

Keywords: Globalization, Organizational Culture, Teamwork, Employee involvement, Cultural understanding and Cultural difference, Employee well-being

Titelblad

Læring og Forandringsprocesser

10. semester

Speciale

30 ECTS

Aflevering: 31/5-2022

Speciale (inklusive artikel):

Antal anslag: 188.670

Antal normalsider: 78,6

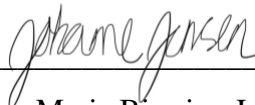
Formidlende artikel:

Antal anslag: 11.166

Antal normalsider: 4,7

Vejleder:

Mette Buchardt



Johanne Marie Bjerring Jensen

20154602



**AALBORG
UNIVERSITY**

Forord

I forbindelse med kandidatuddannelsen Læring og Forandringsprocesser på Aalborg Universitet, institut for Kultur og Læring, er nærværende opgave udarbejdet som det afsluttende speciale på uddannelsen. Specialet er udarbejdet fra februar 2021 til maj 2022. Min motivation for at udarbejde dette speciale opstod gennem et praktikforløb på 9. semester efterfulgt af ansættelse i virksomheden Siemens Gamesa. Dette har skabt et indledende kendskab til virksomheden, der ligeledes har bidraget med specialets empiriske materiale. Gennem observationer og samtaler med forskellige medarbejdere blev jeg nysgerrig på samspillet mellem organisationskulturen i virksomheden og det igangværende forandringsprojekt. Dette har ført mig til specialets emne og undersøgelse, hvor jeg desuden undersøger mellemlidernes rolle i forbindelse med en forandringsproces samt hvordan forandringerne påvirker medarbejdertrivsel i virksomheden. Jeg vil gerne takke alle i virksomheden der har afsat tid til at bidrage med empiri til dette speciale, samt for et rigtig godt samarbejde.

Endvidere ønsker jeg at rette en stor tak til min vejleder, Mette Buchardt for inspirerende, motiverende og konstruktiv kritik gennem hele specialeprocessen. Det har i den grad motiveret mit arbejde.

God læselyst!

Specialedisposition

Følgende afsnit har til formål at skabe overblik for læseren over specialets opbygning. Jeg anbefaler, at specialet læses kronologisk for at opnå den bedst mulige forståelse af specialet. Specialet er inddelt i følgende seks kapitler:

Kapitel 1 Introduktion: Kapitel 1 præsenterer emnet og problemstillingerne der bidrager til udformningen af specialets problemformulering og dertilhørende underspørgsmål. Dernæst præsenteres et organisationskulturelt perspektiv og et globaliseringsperspektiv. Desuden introduceres læser for casevirksomheden, der har bidraget med det empiriske materiale til specialet.

Kapitel 2 Metodologi: I dette kapitel præsenteres først specialets videnskabsteoretiske ståsted. Dernæst det teoretiske grundlag der er dannet ud fra Cathrine Hasses kulturforståelse. Afslutningsvis i kapitlet præsenteres specialets metodiske overvejelser i forhold til indsamling og bearbejdning af det empiriske materiale samt specialets analysestrategi. Gennem kapitlet argumenteres der løbende for, hvordan dette speciale arbejder ud fra de anvendte metoder. Desuden kritiserer jeg mine metodiske valg for deres fejl og mangler.

Kapitel 3 Analyse: Dette kapitel vedrører specialets analyse, som er blevet udarbejdet med afsæt i den indsamlede empiri såvel som specialets teoretiske grundlag. Analysen består af to hoveddele der er opbygget på baggrund af min problemformulering og de to første underspørgsmål.

Kapitel 4: Diskussion: Dette kapitel består af to dele, først diskuterer jeg de analytiske fund i henhold til eksisterende litteratur på området, og placerer herved specialet i en større samfundsmæssig kontekst. Dernæst tages der afsæt i analysens resultater hvilke danner rammen for en diskussion med henblik på handlemuligheder.

Kapitel 5 Konklusion: Kapitlet består af specialets konklusion, hvori jeg opsummerer specialets fund og resultater, med henblik på at besvare min problemformulering.

Kapitel 6 Litteraturliste og Bilag: Dette kapitel præsenterer først en alfabetisk liste over den litteratur, der er blevet anvendt gennem hele specielt. Dernæst en liste over specialets tilhørende bilag.

Indholdsfortegnelse

1.0 Kapitel 1 Introduktion	1
1.1 Problemfelt	1
1.2 Afgrænsning	3
1.3 Problemformulering og underspørgsmål	4
1.4 Specialets to perspektiver	5
1.4.1 Globaliseringsperspektivet	5
1.4.1.1 Globaliserings kendetegn	5
1.4.1.2 En global virksomhed og global medarbejder	8
1.4.1.3 Magtdistance	8
1.4.1.4 Opsamling af globaliseringsperspektivet	9
1.4.2 Det organisationskulturelle perspektiv	10
1.4.2.1 Kultur i virksomheder	10
1.4.2.2 Tværkulturelt samarbejde	11
1.4.2.3 Opsamling af det organisationskulturelle perspektiv	12
1.5 Casevirksomheden – Siemens Gamesa Renewable Energy	13
1.5.1 De transnationale forandringer	13
2.0 Kapitel 2 Metodologi	16
2.1 Videnskabsteoretisk grundlag	16
2.1.1 Fænomenologi	17
2.1.2 Socialkonstruktivismen	17
2.2 Teoretisk grundlag	18
2.2.1 Kulturbegrebet ifølge Cathrine Hasse	18
2.2.2 Artefakter	20
2.2.3 Kulturmarkører	21
2.2.4 Kulturelle modeller	22
2.2.5 Opsamling	22
2.3 Metode og Analysestrategi	23
2.3.1 Kvalitativ forskningsdesign	23
2.3.2 Interviewdesign – De kvalitative interview	25
2.3.3 Interviewforberedelse og gennemførelse	26
2.3.4 Interviewguide	26
2.3.5 Rekruttering af informanter	27
2.3.6 Ekstra spørgsmål	28
2.3.7 Observationsstudie som empiri	28
2.3.8 Behandling af empiri	29
2.3.8.1 Transskribering af de semistrukturerede interviews	29
2.3.8.2 Behandling af observationer	30
2.3.9 Sekundær empiri	30
2.3.10 Kodning og Meningskondensering	30
2.3.11 Analysestrategi	31
2.4 Opsamling af kapitlet	33
3.0 Kapitel 3 Analyse	34
3.1 Delanalyse 1	34

3.1.1 Organisationskulturen i Siemens Gamesa	34
3.1.2 Arbejdsinitiativer	37
3.1.3 Nationale kulturer i Siemens Gamesa	40
3.1.4 Hjemmearbejde i forbindelse med forandringsprojektet	41
3.1.5 Mellemledere og medarbejdere.....	43
3.1.6 Trivsel blandt medarbejdere	47
3.1.7 Delkonklusion 1	50
3.2 Delanalyse 2.....	51
3.2.1 Mellemledernes erfaringer med den transnationale fusion og forandringerne.....	51
3.2.2 Samarbejdet mellem Global og Lokal.....	54
3.2.3 Delkonklusion 2	56
4.0 Kapitel 4 Diskussion	58
4.1 Indholdsdiskussion.....	58
4.1.1 Opsamling af indholdsdiskussion	61
4.2 Diskussion med henblik på handlemuligheder	62
4.2.1 Samarbejde og Kulturtræning	62
4.2.2 Feedback.....	64
4.2.3 Kompetenceudvikling	65
4.2.4 Kommunikation	66
4.2.5 Trivsel og arbejdsmiljø.....	67
4.2.6 Opsamling af diskussion med henblik på handlemuligheder.....	68
5.0 Kapitel 5 Konklusion.....	69
6.0 Kapitel 6 Litteraturliste & Bilag	72
6.1 Litteraturliste	72
6.2 Bilag.....	73
Formidlende artikel	74

1.0 Kapitel 1 Introduktion

Følgende kapitel har til formål at give læseren en grundlæggende forståelse for og indsigt i specialets emner, ligesom det begrundes, hvorfor disse er relevante. Første del af kapitlet består af specialets problemfelt, hvori emnet indkredses, hvilket danner rammen for specialets problemformulering og dertilhørende underspørgsmål. Dernæst præsenteres læser for to perspektiver, et globaliseringsperspektiv og et organisationskulturelt perspektiv, som skal fungere som baggrundsteori til at belyse specialets undersøgelse samt fund. Afslutningsvis i dette kapitel findes en introduktion til casevirksomheden og dens forandringsprojekt, hvorfra data til dette speciale er indsamlet.

1.1 Problemfelt

Jeg har gennem tidligere projektsamarbejder, praktikforløb og erhvervs erfaring erfaret, at det kan være udfordrende at arbejde med forandringer i en virksomhed. For medarbejdere er forandringer omvæltninger i arbejdsdagen. Individuer har et stærkt behov for at være en aktiv medspiller i sit eget liv, hvorfor det er særlig nødvendigt at involvere dem i et forandringsprojekt. Forandringer er gamle vaner, der skal nedbrydes og nye vaner, der skal skabes. Det er dermed en proces der tager tid.

”Problemet er, at de stempler medarbejdere som modstandere af forandringer. Men sådan er det slet ikke. Medarbejdere er i udgangspunkt ikke imod forandringer, de er modstandere af at blive forandret.” (Svanborg 2019).

Når en virksomhed skal gennemgå en forandringsproces, handler det om at være på forkant. Det gælder specielt i forhold til at inddrage medarbejdere. Medarbejdere kan nemlig fremstå som modstandere hvis ikke de har indflydelse på forandringerne eller formålet herom er uklart. I en forandringsproces handler det om at starte godt ud og sikre, at både ledere og medarbejdere er klædt på til at samarbejde om den opgave et forandringsprojekt kræver (Svanborg 2019).

Dette speciale tager udgangspunkt i hvordan mellemledere påvirkes af et forandringsprojekt, set fra et globaliserings- samt organisationskulturelt perspektiv. I mit praktikforløb på 9. semester blev jeg yderligere opmærksom på problematikker i forbindelse med forandringsprojektet, hvorfor jeg i dette speciale vil fokusere på hvordan mellemledere i en HR-afdeling, har reageret på forandringer der

udspringer af en transnational fusion i virksomheden. Specialets empiriske materiale er indhentet fra casevirksomheden Siemens Gamesa Renewable Energy (herefter ”Siemens Gamesa”), en større global virksomhed, der netop nu gennemgår forandringer i håbet op at optimere flere processer til at blive globale. I forbindelse med dataindsamlingen til dette speciale, erfarede jeg gennem observationer og interviews med mellemledere i virksomheden, at langt fra alle reaktioner er positive. Det er derfor min opfattelse, at man ikke kan betegne et forandringsprojekt som gennemført og vellykket før alle medarbejdere har adapteret til de nye ændringer, hvortil jeg, i dette speciale, finder det nødvendigt at belyse problemstillinger om mellemledernes reaktioner og roller i forbindelse med implementeringen af forandringerne.

Efter at have været en del af virksomheden i cirka et år, hvor jeg har arbejdet med at implementere en del af forandringerne, har jeg opfanget, at der er flere aspekter der kræver mere fokus for at optimere forandringsforløbet, hvilket ligeledes bliver fremhævet i nedenstående citat.

”Jo mere bevidste man er om de forskellige ting, jo bedre er det. Men udfordringen er også, hvis ikke man er bevidste om det og kender til det, så kan man heller ikke arbejde med det, da man ikke ved det er en udfordring.” (Bilag 1, 12, 322-324)

En af udfordringerne er et manglende fokus på at forbedre organisationskulturen der binder virksomheden sammen, da det netop er gennem kulturen medarbejdere ser selve virksomhedens aktiviteter, beslutninger og handlinger (Laustsen n.d.). Jeg ser det desuden umuligt at undgå en kulturel udfordring for virksomheden i forbindelse med implementeringen, da det er et globalt forandringsprojekt og hvert land og afdeling har sin egen unikke kultur. En anden faktor der har påvirket forløbet, er den tidsmæssige faktor i forbindelse med lanceringen af forandringerne, hvilket også har skabt forvirring og frustration blandt mellemledere såvel som medarbejdere. Lanceringsdatoen for den nye HR-portal er blevet ændret flere gange, og opgaverne er ikke enkle da de ofte kræver samarbejde med kollegaer fra andre lande og kulturer. Til at undersøge dette nærmere i specialet, vil jeg blandt andet anvende empiri fra to semistrukturerede interviews med mellemledere i virksomheden der kommer med deres oplevelser og kommentarer til forandringsforløbet. Dertil vil jeg inddrage et globaliseringsperspektiv der skal komplementere et organisationskulturelt perspektiv, da der muligvis kan antydes et spændingsfelt mellem den globale ledelse og de lokale afdelinger i virksomheden, hvilket kan skabe udfordringer, specielt i forbindelse med samarbejdet i

forandringsprojektet. Dette udtrykkes ligeledes i nedenstående citat, hvor det ikke tyder på at fusionen har skabt de bedste forudsætninger for implementeringen af forandringerne i virksomheden, da de to tidligere virksomheder fortsat benævnes som ”dem” og ”os”.

”(...) så man har ikke, efter min mening, formået at fuldføre fusionen, da vi stadig snakker dem og os.” (Bilag 1, 1, 15-16)

Jeg har været ansat som studentermedhjælper i virksomheden siden maj 2020 og i efteråret 2020 gennemførte jeg min praktik i samme afdeling. Jeg har, som mine primære arbejdsopgaver, arbejdet med at udarbejde materiale til den nye MyHR-portal som er en del af HR-transformationsprojektet der indgår i forandringsprojektet. Jeg har deltaget i adskillige møder omhandlede den nye MyHR portal, hvilket har givet mig en større indsigt og forståelse for forandringerne i HR-afdelingen. Derudover arbejdede jeg, i mit praktikophold, med en Global Employee Engagement Survey, som er en undersøgelse hvor der måles på medarbejdertrivsel, hvortil jeg udarbejdede materiale og deltog som referent i feedbacksessioner, hvor svarene fra undersøgelsen efterfølgende blev diskuteret. Denne survey havde et stort fokus på forandringerne i virksomheden, hvorfor den også er interessant for specialets undersøgelse. Dette har styrket min forståelse for virksomheden og forskellige medarbejderreaktioner, samt skabt en nysgerrighed på hvordan forandringsprojektet påvirker medarbejdertrivsel, hvilket belyses i dette speciale.

1.2 Afgrænsning

En transnational fusion med dertilhørende forandringer indeholder utrolig mange elementer, der kan undersøges, analyseres og arbejdes med. I forhold til specialets overordnede emner vil der i dette afsnit blive redegjort for de specifikke afgrænsninger, der er nødvendige at nævne i forhold til at specificere det indholdsmæssige omfang af specialet. Det er gennem specialet kun muligt at afdække en brøkdel af aspekterne inden for emnet, og derfor skal dette afsnit fungere som en forventningsafstemning til læseren samt en rygdækning for de perspektiver, som jeg af forskellige årsager, har valgt ikke at tage i betragtning. Det skal nævnes at specialet har været sat på pause i knap et år grundet barsel. Jeg arbejder ud fra de data, jeg indsamlede, før jeg gik på barsel, og beskriver og analyserer problemstillinger ud fra hvordan situationen og forandringerne var i virksomheden på dette tidspunkt. Det kan derfor se anderledes ud i virksomheden i dag.

Siemens Gamesa er en global virksomhed med HR-afdelinger i mere end 30 lande, hvor alle afdelinger nu samarbejder om at skabe et globalt set-up med ens arbejdsprocesser. Jeg har været i kontakt med HR-medarbejdere fra forskellige lande og har indsamlet observationer fra globale møder. Jeg har dog primært været i kontakt med HR-medarbejdere fra de danske afdelinger, ligesom de to semistrukturerede interviews er indsamlet hos mellemledere i de danske HR-afdelinger. Specialet tager derfor udgangspunkt i reaktioner fra mellemledere i Danmark, men selvfølgelig med et globalt perspektiv. I specialet undersøges forholdet mellem det globale og lokale, hvor det globale henviser til den globale HR-ledelse i Spanien og det lokale henviser til de lokale HR-afdelinger i forskellige lande, herunder Danmark.

Specialet afgrænser sig ved at fokusere på en udvalgt gruppe medarbejdere, nemlig mellemledere, da mellemledere har en mellemposition, hvor de både er objekt for overordnede ledelsesfunktioner og strategier, men samtidig har de også ansvaret for at få videregivet viden til sine medarbejdere og sikre de er inddraget i arbejdet. Jeg vil undersøge hvilke slags mellemledere de er og hvilke slags mellemledere de giver udtryk for at være blevet i forbindelse med forandringsprojektet. Således kan specialet opnå en dybdegående og detaljeret undersøgelse af, hvordan mellemledere i HR-afdelingen oplever, reagerer og arbejder med forandringsprojektet, særligt med fokus på hvordan deres rolle ændres i takt med virksomhedens globale set-up skal skabes. På baggrund heraf arbejdes der i specialet ud fra følgende problemformulering:

1.3 Problemformulering og underspørgsmål

Hvordan påvirkes mellemledere af forandringer i forbindelse med en transnational fusion – set i et organisationskulturelt- og globaliseringsperspektiv?

- Hvordan oplever mellemledere, at organisationskulturen forandres, og hvilke konsekvenser har det for deres rolle?
- Hvilken betydning oplever mellemledere, at det transnationale har for det lokale i organisationen?
- Hvilke læringsaspekter kan virksomheden dermed fokusere på for at optimere fusionsforløbet og øge mellemledernes såvel som medarbejdernes trivsel?

For at belyse dette speciales problemstillinger nærmere, finder jeg det nødvendigt at inkludere ovenstående underspørgsmål. De første to underspørgsmål er deskriptive og vil blive analyseret ud fra de forskellige teorier og perspektiver der præsenteres i dette speciale. De er ligeledes inkluderet for at informere læser om, hvordan de globale og kulturelle aspekter spiller en rolle for virksomheden, forandringsprojektet og mellemliderne. På baggrund af de to første underspørgsmål, samler jeg viden og skaber forståelse, der anvendes i det tredje og sidste underspørgsmål til at diskutere hvilke handlemuligheder, der er for forandringerne og derefter hvordan de videre kan anvendes i virksomheden. Ud fra besvarelsen af underspørgsmålene, vil der hertil foreligge en konklusion, der forsøger at svare på den endelige problemformulering.

1.4 Specialets to perspektiver

Det organisationskulturelle perspektiv og globaliseringsperspektivet skal, i dette speciale, danne rammen for, hvordan mellemliderne er påvirket af ændringer i en global virksomhed, samt hvordan det påvirker deres og deres medarbejders trivsel. Til at definere perspektiverne har jeg valgt at tage udgangspunkt i forskellige teoretikere og definitioner. Begrundelsen for at inddrage viden fra forskellige kilder er at skabe et unikt perspektiv, jeg mener, passer bedst til specialets problemstillinger. De to perspektiver vil fungere som baggrundsteori til at understøtte specialets undersøgelse. Det fremhæves løbende i afsnittene hvorfor netop disse perspektiver er valgt og hvordan de bliver anvendt i specialet.

1.4.1 Globaliseringsperspektivet

Da den globale virksomhed Siemens Gamesa arbejder med forandringer i forbindelse med en transnational fusion, finder jeg det relevant at inddrage globaliseringsperspektivet for at lave så grundig en analyse som muligt og dermed besvare problemformuleringen. Globaliseringsperspektivet vil i følgende blive defineret med henblik på hvordan det kan understøtte specialets empiriske fund der analyseres i kapitel 3, hvortil det kan anvendes til at undersøge om der blandt mellemlidere er en globaliserings nysgerrighed eller en skepsis.

1.4.1.1 Globaliserings kendetegn

Globaliseringen har skabt en udvidelse af internationale økonomiske, politiske og kulturelle aktiviteter. Det er blevet så integreret en del af vores virkelighed og hverdag, at den kan inddrages

som forklaring på stort set alt. Globaliseringen er en proces, altså en bevægelse og ikke en fastlåst tilstand. Som oftest bliver globaliseringen inddelt i forskellige former, typisk økonomisk, politisk og kulturel globalisering. Globaliseringen kan ligeledes ses som en påvirkning af nationale kulturer og sociale forandringer. I dette speciale fokuseres der hovedsageligt på den kulturelle globalisering, hvordan den påvirker casevirksomheden vil jeg undersøge nærmere i specialet.

Et af de grundlæggende kendetegn ved globaliseringen er dens evne til at sprede viden på tværs af landegrænser, hvilket nogle mener hænger sammen med den seneste udvikling inden for IT og nye globaliserede arbejdsformer (Skytt 2021). Dette komplimenteres af teoretikeren Anthony Giddens. Giddens' definition af globalisering er bred og fremhæver, at globaliseringen skal ses som en teknologisk udvikling, som i den grad bidrager til en bøjning af tid og rum, hvilket har resulteret i øget interaktion og kommunikation mellem individer på tværs af landegrænser. På den måde kan lokale begivenheder der finder sted, påvirke eller skabe andre begivenheder flere hundrede kilometer væk og omvendt (Giddens 1990, 64). Siemens Gamesa som en global virksomhed anvender i høj grad teknologiske redskaber i deres arbejdsdag, både til at kommunikere, samarbejde men også til udvikling af produkter.

Ifølge professor Nikoloz Parjanadze, kan globaliseringen defineres på adskillige måder afhængig af personens verdensbillede samt opfattelse af, hvilken betydning globalisering har for verden. Fælles for de forskellige definitioner er, at de forbindes med områder af det socioøkonomiske, kulturelle og politiske liv, men hvordan, varierer fra person til person. Hertil kan der fokuseres på forskellige aspekter såsom økonomi, international kommunikation og handel, interkulturelle relationer og demokrati. Den teknologiske udvikling har forbedret den tværnationale forbindelse, der nu er nemmere tilgængelig. Der er blevet skabt en "kulturel homogenisering" i forbindelse med at kommunikation på tværs af landegrænser er blevet betydelige nemmere og mere åben, og dermed bidrager det til skabelsen af "et enkelt globalt samfund", hvor også politiske aspekter er blevet mere globale. Globaliseringen har altså medført en gentænkning af politiske og sociale strukturer, økonomiske forbindelser og kulturelle værdier (Parjanadze 2009, 78-79). Sammenhængen mellem globaliseringen, kommunikation og det kulturelle der her fremstilles, spiller en væsentlig rolle for dette speciale. Dette skal i specialet bidrage til at skabe en større forståelse for de præsenterede problemstillinger i dette kapitel. I forhold til at anskue det fra dette perspektiv, vil der i specialet blive

undersøgt hvordan Siemens Gamesa arbejder frem mod et mere globalt set-up samt hvordan det globale påvirker mellemledere.

Professor Fazal Rizvi og professor Bob Lingard, der begge har fokus på globale studier, påpeger, at globalisering desuden kan omhandle måden hvorpå mennesker er blevet mere sammenkoblede på tværs af tid og rum, og at de nye midler globaliseringen har medført i form af, blandt andet kommunikation og transport har skabt og medført, nye spændende muligheder. Adgangen til og mulighederne for at opleve verden på en anden måde, der blandt andet giver en større kulturel forståelse, har aldrig været større, og det har for mange gjort den globaliserede hverdag nemmere. Vi har fået større adgang til nye markeder og produkter, hvor der deles information på tværs af nationale og kulturelle grænser. Globaliseringen har dermed en positiv betydning i forhold til den geografiske afstand, der ikke længere er en begrænsning for handel, beslutninger og meget mere. Det er ikke kun ved rejser, at vi opnår en større kulturel forståelse, idet også den teknologiske udvikling med let tilgængelig information har åbnet op for meget viden og skabt en kulturel mangfoldighed (Rizvi & Lingard 2000, 419-420). Dette er relevant for Siemens Gamesa, da virksomheden forsøger at skabe et globalt set-up, hvor netop elementerne i dette perspektiv er med til at påvirke, hvordan virksomheden er opbygget globalt og kulturelt, hvilket belyses nærmere i specialet.

Et bekymrende aspekt i forbindelse med globalisering er hvordan den kulturelle globalisering påvirker verden. Nogle antyder at globalisering er et andet ord for kulturel homogenisering, en anden form for kolonialisme hvor blandt andet amerikanske forbrugsværdier hersker øverst. Det kan frygtes, at den globale kultur der er blevet skabt, pålægger alle de samme kulturelle billeder, den samme smag og de samme holdninger. Ovenstående er en tydelig indikator for, at det ikke er underligt, at der ses en lokal modreaktion mod den globaliserede verden. Lokale borgerbevægelser og alternative institutioner opstår over hele verden for netop at imødekomme de grundlæggende økonomiske behov der er, og for at kæmpe for menneskelig værdighed og bevare lokale traditioner og kulturliv (Rizvi & Lingard 2000, 419-420). Spørgsmålet er så, hvorledes Siemens Gamesa og mellemlederne forholder sig til globaliseringen, dens fordele og ulemper, samt hvordan det påvirker deres samarbejde og ikke mindst forandringsprojektet.

S. Chinnammai skriver, at et lands fremtid afhænger af dets evne til at konkurrere på et globalt marked, hvortil industribaserede økonomier giver plads til videns baserede praksisser, som desuden

promoverer færdigheder, viden og den intellektuelle kapacitet der skal til for at kunne tilpasse den konstante forandring og usikkerhed som globaliseringen medfører (Chinnammai 2005, 68). Globaliseringen medfører, at kultur har en større betydning for virksomhedens succes, da kultur er medbestemmende for performance, idet at medarbejdere viser større engagement, hvis de besidder en forståelse for kulturen. En af de essentielle fordele ved en virksomhedskultur er, at den kan hjælpe medarbejdere til at skabe mening og viden om hvordan de bedst agerer i forskellige situationer. Den kan derfor anses som det, der binder hele virksomheden sammen (Svanborg 2017).

1.4.1.2 En global virksomhed og global medarbejder

Nyere forretningsvirksomheder har teknologiske midler og strategier, der gør det muligt at nedbryde gamle grænser, for tid, rum, sprog, skik og ideologi. Da der anvendes globale teknologier, gør det mulighederne for virksomheder endnu større i forhold til at udvikle produkter, der kan produceres og sælges hvor som helst, og dermed gør det nemmere at trænge ind på nye markeder. Ordet globalisering henviser til både intensiteten og omfanget af internationale interaktioner, men uden at angive eksempler på, hvordan disse interaktioner forekommer eller hvilken betydning interaktioner har i forskellige sammenhænge (Rizvi & Lingard 2000, 421-423). Dette stiller ligeledes et større krav til medarbejdere i disse organisationer, der nu skal kunne arbejde og operere i flere netværksbaserede samarbejdsstrukturer på tværs af landegrænser. Det at være en del af en global organisation stiller også visse krav til ledere såvel som medarbejdere, idet arbejdsprocedurerne skal have en global tilgang for at fungere i et flerkulturelt samfund og skabe globale medarbejdere, herunder skal kompetencer, mobilitet og fleksibilitet være i fokus (UM 2006). I en global virksomhed som Siemens Gamesa, kræver det et samarbejde på tværs af landegrænser, tidszoner og kulturer. Det stiller store krav til medarbejderne, der skal være forberedte på den kompleksitet, som er forbundet med en sådan type samarbejde. Det kræver ligeledes, at ledelsen har fokus på at skabe effektive samarbejdsprocesser og ikke mindst medarbejderinddragelse.

1.4.1.3 Magtdistance

Den globaliserede verden, vi i dag lever i, bringer nye udfordringer med sig. En af disse udfordringer er mødet med andre landes anderledes kulturer. Geert Hofstede er opfinderen bag seks kulturdimensioner, som anvendes til at sammenligne forskelle og ligheder mellem værdierne i forskellige landes kulturer. Disse dimensioner er med til at bestemme individers adfærd og opfattelse af, hvordan verden fungerer.

Geert Hofstede undersøger en kultur og sammenligner det enkelte lands kultur med andre kulturer. Hans undersøgelse skaber et godt billede af både landet, samfundet og befolkningen, og dermed kan der skabes en bedre forståelse af egen samt andres kultur. Forskellige samfund har forskellige kulturer, da alle samfund har regler, værdier og symboler, som adskiller sig fra andre. Ifølge Hofstede findes der blandt folk regler, værdier og symboler både på regionalt og nationalt niveau. Det er med til at påvirke en adfærd som ikke forsvinder over tid.

De seks kulturdimensioner har til formål at vise landenes kulturelle tendenser og inddrager ikke subkulturer, herunder forskelle inden for de nationale grænser. Disse dimensioner skal derfor betragtes som pejlemærker og ikke som faste regler om, hvordan en kultur er. I forhold til dette speciale finder jeg det interessant at fremhæve dimensionen *Magtdistance*, der kan kobles sammen med undersøgelsen af nationale kulturer i Siemens Gamesa, herunder hvordan de agerer samt hvordan samarbejdet er mellem medarbejdere med forskellige nationale kulturer. Magtdistance omhandler magtforskelle og uligheder i samfundet, samt den måde hvorpå individer anser autoriteter forskelligt, og hvor autoritetstro individet er. Magtdistance kan opstå forskellige steder, herunder også på arbejdspladsen. Et eksempel på dette er, hvordan samarbejdet er mellem medarbejdere og ledelsen, herunder om der stilles spørgsmål ved opgaver, procedurer med mere, eller om ledelsens beslutninger vedrørende hierarki og så videre accepteres. Dimensionen henviser ligeledes til graden af ulighed, der findes og accepteres mellem mennesker med og uden magt og måler dermed i hvilken udstrækning medarbejdere i en organisation accepterer og forventer, at magten er ulige fordelt. I nogle lande accepterer medarbejdere store forskelle mellem ledere og medarbejdere. Disse lande anses som værende med høj magtdistance (Geerthofstede u.d.).

1.4.1.4 Opsamling af globaliseringsperspektivet

I forhold til Siemens Gamesa som værende en global organisation, vil dette perspektiv senere i specialet blive inddraget, når det undersøges, hvordan de globale faktorer påvirker virksomheden, forandringsprojektet og mellemliderne. Hertil er der fokus på det globale samarbejde der kræves mellem de forskellige lande for at arbejde med de forandringer, virksomheden gennemgår. I forbindelse med specialets undersøgelse, ser jeg det nødvendigt at undersøge organisationskulturen, da der ses en sammenhæng mellem globalisering og kultur, hvilket fremhæves i dette speciale ud fra de to perspektiver.

1.4.2 Det organisationskulturelle perspektiv

Dette perspektiv er udarbejdet ud af en beskrivelse af kultur og kultur i organisationer for at skabe en overordnet forståelse i forhold til dette speciale. Dertil skal det komplementere specialets analyseteori, hvor der tages udgangspunkt i Cathrine Hasses mere specifikke antagelser om kultur i organisationer. Perspektivet bliver desuden anvendt som en supplerende baggrundsteori til analyseteorien.

1.4.2.1 Kultur i virksomheder

Kultur er et begreb, der er svært at definere. Adskillige forskere er gennem tiden kommet med deres definitioner af begrebet og har foretaget en mere dybdegående undersøgelse af, hvad kultur er, og hvordan det påvirker mennesker, nationer og organisationer. En organisation består af mange dele, herunder medarbejdere, processer, systemer og strukturer. En organisationskultur kan komme til udtryk på forskellige måder. Det kan være gennem synlige artefakter, såsom virksomhedens logo, farver med mere. Det kan ligeledes være gennem måden hvorpå man omgås, samarbejder, løser opgaver og omgangstonen der er imellem ledere og medarbejdere. Det kan tage lang tid at få en dybere forståelse af de forhold, der er medvirkende til at skabe en bestemt, særpræget organisationskultur (Bakka og Fivelsdal 2019, 227-228). For at opnå en forståelse, skal man opleve situationerne, kollegaernes og ledernes måde at reagere på i forskellige situationer, fornemme sammenhængen mellem forhold i omgivelserne og de reaktioner, de udløser. Man skal desuden prøve at opfange de mønstre som findes i kulturen, og det er kun muligt hvis man selv er blevet en del af virksomheden og dermed har et godt kendskab (Bakka og Fivelsdal 2019, 228). En organisationskultur er det der binder alle delene i virksomheden sammen til en virksomhed. Kultur er et udtryk for den måde hvorpå mennesker gør ting. En organisationskultur er derfor konstant under forandring og udvikling. Hertil ser jeg min rolle i felten som en særlig fordel, da jeg har været ansat i casevirksomheden og deltaget i de opgaver hvorfra der er indhentet empirisk materiale til undersøgelsen i dette speciale.

Kulturer skabes socialt gennem samspelet mellem organisations medlemmer. Denne forståelse af kultur er central i forhold til et kommunikationsfokus på kultur, hvor kultur ikke blot overføres gennem kommunikation, men også hvor kommunikation er konstituerende for kultur. Derfor kan

organisationskultur relateres til kommunikationsprocesser hvorigennem kultur er skabt. Der er flere aspekter der danner rammen for en organisationskultur og den er ikke ligetil at beskrive og forklare, det kræver en grundig undersøgelse og et godt kendskab til virksomheden. Hertil er det også vigtigt at være opmærksom på, at organisationskulturen kan beskrives forskelligt, afhængig af hvem der gør det. Det er altså en faktor der ikke kun påvirker virksomheden men også medarbejdere, hvorfor der er særlig vigtig at medarbejdere er i fokus når der arbejdes med kultur. Kulturelle handlinger kan være interaktionelle, da de kræver deltagelse fra flere organisationsmedlemmer. Forestillinger om kulturen kan være kontekstuelle, da de er indlejret i organisatoriske situationer samt organisationshistorie (Miller 2015, 75).

Det er essentielt for ledere i en virksomhed at arbejde med organisationskulturen, da det er den faktor i virksomheden der sikrer succes eller skaber fiasko. Ledelsen spiller en central rolle i forhold til at påvirke en organisationskultur. Det er både ledere med formelle og uformelle titler der har indflydelse på kulturens udvikling. Det bidrager til at grundlægge, forme og udvikle det kulturelle system. Det er ikke alle dele en leder kan ændre, men en leder kan påvirke den således delene i virksomheden bliver tilpasset den rette organisationskultur (Bakka og Fivelsdal 2019, 241). Netop dette fokus der er mellem ledere og organisationskulturen er væsentlig for undersøgelsen i dette speciale, hvor jeg ser nærmere på mellemlidernes rolle.

”Each organization has its own way of doing what it does and it’s own way of talking about what it is doing.” (Miller 2015, 71)

Ovenstående citat beskriver en organisationskultur som værende unik, og dermed er kulturer forskellige afhængig af hvilken nation, organisation eller lignende en kultur tilhører. Ligesom alle andre organisationer, har Siemens Gamesa også sin egen unikke kultur som jeg, i dette speciale, vil undersøge nærmere i forhold til, hvordan den påvirker eller påvirkes af forandringsprojektet og medarbejderne i virksomheden.

1.4.2.2 Tværkulturelt samarbejde

Et andet element, jeg finder nødvendigt at inddrage i dette perspektiv, er det tværkulturelle samarbejde, hvor medarbejdere med forskellige nationale kulturer skal have en fælles kulturforståelse i en organisation for at gennemføre opgaverne. Kultur kan både være et nationalt eller et lokalt

fænomen, der skaber rammerne for, hvordan vi udtrykker os indenfor den samme kultur. Det er kulturen der sætter rammerne for vores adfærd og hvordan vi interagerer med andre mennesker. Når ledere skal fungere i fremmede kulturer, vil deres adfærd være påvirket af deres egen nationale kulturbaggrund. Ifølge kulturteoretiker, Geert Hofstede, kan dette skabe vanskeligheder, blandt andet af etisk art, når skandinaviske ledere skal fungere i et samfund med mere autoritære traditioner, som Hofstede beskriver som stor magtdistance. Hofstede ser ligeledes en styrke i de lande, herunder Danmark, der har et lavere struktureringsbehov end mange andre lande, hvilket betyder der er større tolerance over for ustrukturerede, tvetydige situationer og overfor mennesker, der er anderledes. Man er dermed mere åben overfor at problemer kan løses på forskellige måder samt mere tilbøjelig til at acceptere, at der gælder forskellige adfærdsregler i forskellige kulturer. Det gør det lettere at fungere som leder i andre kulturer. Hofstedes forskning har bidraget til forståelsen af nationale kulturforskelle betydning for hvordan der ledes (Bakka og Fivelsdal 2019, 247). Siemens Gamesa er en virksomhed med forskellige nationale kulturer, der alle arbejder mod et fælles mål. Virksomheden anvender forskellige initiativer til at fremme det tværkulturelle samarbejde, men spørgsmålet er, hvorvidt disse styrker samarbejdet eller ej. I stort set alle teams i virksomheden ses der forskellige nationaliteter, hvorfor det er særlig vigtigt for virksomheden at have et kulturelt fokus. HR-ledelsen, der styrer HR-transaktionsprojektet, er placeret i Spanien, og hvilken betydning dette har for virksomheden og organisationskulturen kommer jeg nærmere ind på i kapitel 3 og 4.

Kulturforskel er ofte en påvirkende faktor når der opstår kommunikationsproblemer, misforståelser og konflikter mellem individer. Det er vigtigt at kende konteksten for at kunne forstå kulturen. I den forbindelse har antropologen Clifford Geertz udtalt følgende: *"Man behøver ikke at blive som dem for at forstå dem."* (Eriksen og Sørheim 2005, 50) Med dette mener han, at det er muligt at forstå andre nationale kulturer uden kulturelt set at være en del af kulturen. Det er altså muligt at forstå individer og den kultur de lever i, uden at være 100 procent enige med dem (Eriksen og Sørheim 2005, 50-52).

1.4.2.3 Opsamling af det organisationskulturelle perspektiv

Ovenstående definitioner på hvad en organisationskultur kan være bygget af, dens betydning og effekt for virksomheder kan, i dette perspektiv, opsummeres således. En organisationskultur er den unikke kombination af alle virksomhedens dele, der binder virksomheden sammen og på samme tid adskiller sig fra omgivelserne. Desuden bidrager den til at skabe en stærk følelse af fællesskab, identitet og en

fælles retning for at opnå virksomhedens mål. Der ses altså en væsentlig sammenhæng mellem performance og kultur, og kultur i en virksomhed kan enten fremstå som den største aktiv eller den største udfordring. Det der beskriver kulturen, herunder virksomheden og medarbejderne har afgørende betydning når det handler om at skabe resultater. En organisationskultur kan ikke ignoreres, specielt ikke når virksomheden gennemgår forandringer, da organisationskulturen indikerer om forandringerne lykkedes eller ej. Det er ledere i en virksomhed der hovedsageligt står for at lede en succesfuld forandring, det kræver respekt og forståelse for organisationskulturen og dens rolle i forandringsprojektet. Dertil har den til formål at samle virksomheden, det vil sige integrationsopgaven omkring virksomhedens identitet samt skabe tilpasning til omgivelserne. Dette perspektiv kan anvendes i specialets analyse og diskussion, når det undersøges nærmere hvordan virksomhedens kultur, herunder også mellemlederne og medarbejderne, er præget af den transnationale fusion og de dertilhørende forandringer.

1.5 Casevirksomheden – Siemens Gamesa Renewable Energy

Siemens Gamesa er en international virksomhed, der er repræsenteret i mere end 90 lande over hele verden. Virksomheden blev stiftet i 2017 da virksomhederne Siemens Wind Power og Gamesa fusionerede. Siemens Gamesa er en af de førende leverandører af vindkraftløsninger til kunder i hele verden. Virksomheden har følgende mission: *"We make real what matters – Clean energy for generations to come."* (Siemens Gamesa 2021) De arbejder på at forme den vedvarende energibranche. Hertil tilbyder de en af branchens bredeste produktporteføljer med både offshore- og onshore teknologi samt brancheførende serviceløsninger. For at opnå dette følger de følgende vision: *"To be the global leader in the renewable energy industry driving the transition towards a sustainable world."* (Siemens Gamesa 2021). Siemens Gamesa arbejder med forskellige tiltag for at opnå deres ønskede mål for virksomheden. Forskellige initiativer, kampagner med mere skal bidrage til at opretholde en velfungerende organisationskultur og skabe en arbejdsplads med plads til alle. Virksomheden har følgende formål som den arbejder ud fra: *"Empower people to lead the future."* (Siemens Gamesa 2021)

1.5.1 De transnationale forandringer

I forbindelse med den transnationale fusion gennemgår Siemens Gamesa et organisatorisk forandringsprojekt ved navn Phoenix Projektet, der skal gøre processerne mere globale. HR-

transformationsprojekt er en del af projektet og indebærer ændringer i HR-strukturen i virksomheden, således arbejdsprocesserne fremover er ens jævnfør det globale set-up. Den globale HR-chef beskriver formålet med den nye model således: *"The new model allows us to be aligned and provide one global experience for our people."* (Bilag 7, 4) Virksomheden har HR-afdelinger i mere end 30 lande, hvor HR-ledelsen er placeret i Spanien. Det er HR-ledelsen der har udarbejdet og udsendt det globale set-up til de lokale HR-afdelinger rundt om i verden. I min ansættelse i virksomheden, har jeg primært arbejdet med implementeringen af den nye MyHR-portal, hvilket er et internt intranet i virksomheden hvor alle HR-tjenester og informationer for medarbejdere er samlet et sted. Den nye portal inkluderer ligeledes service døgnet rundt så medarbejderne hurtigere kan finde information og få hjælp til HR relaterede spørgsmål. Formålet med MyHR-portal er at udvikle en portal, der er drevet af engagerende og handlingsorienteret indhold for at levere den ønskede medarbejderoplevelse (Bilag 4, 4). Den globale HR-chef udtaler at formålet med HR-transformationen, er at skabe en global organisation der arbejder i overensstemmelse med bedste praksis sammen med andre internationale og multinationale virksomheder med fokus på at optimere beslutninger indenfor forretningen (Bilag 6, 18). Selve portalen er blevet lanceret løbende. Der arbejdes fortsat på portalen og på at skabe én samlet global oplevelse for medarbejderne (Bilag 4, 2). Ved at skabe et globalt set-up håber virksomheden på at opnå bedre overensstemmelse i forhold til globale og lokale processer. I forbindelse med forandringsprojektet er der ligeledes blevet udarbejdet en global plan for hvordan forandringerne skal implementeres og hvordan det skal se ud fremadrettet for at optimere virksomheden økonomisk og skabe globale arbejdsprocesser. Denne plan blev givet til de forskellige afdelinger verden over med beskeden om at implementere forandringerne, men det er tydeligt at mærke blandt mellemliderne såvel som medarbejderne, at ikke alt har forløbet som ønsket. Der ses flere store udfordringer, da det er vanskeligt at udarbejde en plan med et globalt set-up der skal passe ind i hele virksomheden (Bilag 4).

Derudover skal forandringerne bidrage til forbedret service med en proaktiv tankegang, positivt engagement, bedre forhold for ledere der gør det muligt at skabe ændringer, innovation der bidrager til konstant udvikling samt forbedring af processer, værktøjer samt et digitaliseret og specialiseret værktøj der er tilpasset den globale udvikling (Bilag 4, 3), (Bilag 5, 24). Ledelsen har et håb om at forandringerne bidrager til at skabe en organisationskultur der er præget af samarbejde, hvor medarbejderne er åbensindede og der er plads til feedback. Ledelsen påpeger ligeledes at der kan forventes udfordringer, hvor nogle udfordringer først opstår og må løses undervejs i processen (Bilag

5, 25) Desuden skal det nævnes at HR-funktionerne nu primært styres af eksterne firmaer, Accenture og Neeiamo, fremfor internt i virksomheden. MyHR Portalen bliver styret af det eksterne firma, Accenture (Bilag 7, 3), om dette har nogle konsekvenser for medarbejderoplevelsen af portalen, kommer jeg nærmere ind på i analysen.

Da jeg blev ansat i virksomheden, var arbejdet med portalen påbegyndt og jeg har derfor ikke været med fra opstarten af projektet. Jeg har haft en stor rolle i forbindelse med at få klargjort materiale til portalen og gjort den klar til lancering. Processen med klargøringen har inkluderet forskellige opgaver, deadlines, stillet spørgsmål samt skabt frustrationer blandt medarbejderne (Bilag 4). Mit forhold og kendskab til virksomheden og forandringsprocessen har udfoldet i et tæt samarbejde både med globale og lokale kollegaer og jeg har dermed skabt et indtryk af samarbejdet, hvilket jeg vil anvende i specialets analyse og diskussion.

2.0 Kapitel 2 Metodologi

Dette kapitel indeholder specialets metodiske og teoretiske overvejelser og gennemgår det empiriske materiale og den tilgang, der danner rammen for specialets undersøgelsesdesign. Afsnittet vil desuden definere specialets videnskabsteoretiske tilgang, hvor der bliver redegjort for det verdensbillede, som ligger til baggrund for hvordan jeg opfatter og arbejder med de problemstillinger, der undersøges i dette speciale.

2.1 Videnskabsteoretisk grundlag

Specialets videnskabsteoretiske ståsted tager udgangspunkt i et spændingsfelt mellem socialkonstruktivisme og fænomenologi. Indenfor den fænomenologiske tilgang, vil forskere søge mere præcise beskrivelser af, hvordan bestemte fænomener opleves, hvor den socialkonstruktivistiske tilgang fokuserer mere på hvordan forskellige fænomener, italesættes og bruges af mennesker, der anvender diskursive ressourcer og fortolkningsrepertoier (Brinkmann og Tanggaard 2010, 31). Indsamlingen af det empiriske data til dette speciale, er forgået med en fænomenologisk tilgang. Hertil supplerer den socialkonstruktivistiske tilgang når empirien undersøges og analyseres, da sociale og sproglige konstruktioner er grunden til visse udfordringer, dette speciale har til formål at undersøge. Analysen bliver foretaget ud fra enkelte personers udtalelser, hvilke bliver samlet til en fælles konstruktion i og med at de forskellige dele anvendes til at skabe en samlet forståelse og bidrage til handlemuligheder i form af et forandringsdesign. Sociologerne Berger og Luckmann diskuterer emnet fænomenologisk socialkonstruktivisme med henblik på at udvikle en fænomenologisk vision om den sociale virkelighed ud fra andres antagelser om emnet. De påpeger at hverken funktion eller struktur har selvstændig status, men udtrykker sociale konstruktioner, der er betinget af kulturelle forhold i menneskets dagligdags livsverden. Ifølge dem, gælder det om at komme ned til forudsætningerne for menneskets daglige virkelighed, således som den er givet i intersubjektivitetens fælles verden. Berger og Luckmann kombinerer fænomenologien med den symbolske interaktionisme, hvor man beskriver de ansigt-til-ansigt relationer, som individer til daglig er en del af, og hvor disse sammenhænge og kommunikationsmønstre typificeres med henblik på at forstå variationerne i betydningsdannelsen i menneskets sociale virkelighed (Fuglsang & Olsen 2004, 295-296). Deres forståelse og beskrivelse af fænomenologisk socialkonstruktivisme indikerer hvordan jeg som forsker ligeledes kan arbejde med et spændingsfelt mellem de to videnskabsteoretiske tilgange.

2.1.1 Fænomenologi

Den fænomenologiske tilgang der anvendes i dette speciale, tager udgangspunkt i Bo Jacobsen, Lene Tanggaard og Svend Brinkmanns forklaring af begrebet. Fænomenologi har en græsk afstamning og er sammensat af to ord phainomenon, hvilket betyder ”det som viser sig”, og logos, hvilket betyder ”lære”. Fænomenologi er dermed læren om det, der kommer til syne eller fremtræder for en bevidsthed (Brinkmann og Tanggaard 2010, 184-185). Fænomenologi handler om at møde fænomenet selv. Ved anvendelse af en fænomenologisk tilgang stræbes det efter at belyse fænomener som de er i sig selv. Dette vil sige, at vi skal forsøge at gå bag om de mange ideer, stereotyper og indtryk vi typisk anvender og tillægger de fænomener, vi møder. Jacobsen et al skriver, at ifølge fænomenologien bør vi aldrig tage det for givet, at vi har en forståelse og kendskab til hvad andre personer føler, tænker eller ønsker, uafhængig af hvem det drejer sig om. Det er vigtigt, at vi lytter og spørger omhyggeligt ind til personen, hvorved vi skal, for en tid, se bort fra de antagelser og den viden vi har om et givent emne. Edmund Husserl anses som værende den egentlige grundlægger af fænomenologien, han er specielt kendt for sit hovedtræk Logiske undersøgelser. Han ønskede at udvikle en videnskab der ikke reducerer subjektet eller kompleksiteten i det psykiske liv til det, der kan siges om det fra et ’objektivt’ synspunkt. Denne tilgang han har til videnskaben, har sidenhen fået stor betydning for forskere indenfor humanvidenskabeligt arbejde, der hævder, at mennesket ikke er et mekanisk apparat, der passivt registrerer sanseindtryk, men som derimod aktivt er med til at skabe sin verden (Brinkmann og Tanggaard 2010, 186-187).

2.1.2 Socialkonstruktivisme

Den socialkonstruktivistiske tilgang, der anvendes i dette speciale, tager udgangspunkt i Klaus Rasborgs beskrivelse heraf, suppleret med uddrag fra Finn Collins beskrivelse. Socialkonstruktivismen anvendes ofte, når vi beskæftiger os med mennesker og deres evne til at skabe en forståelse mellem hinanden. Derfor opfattes væsentlige dele af den sociale og menneskelige virkelighed som værende konstrueret af mennesker, hvis opfattelser af sig selv og andre er påvirket af historiske og samfundsmæssige faktorer. Disse samfundsmæssige faktorer anses som værende skabt af mennesker, specielt gennem sproget og kommunikation. Dermed ses mennesker som aktører, der deltager i opretholdelsen og skabelsen af samfundsmæssige strukturer. Ligeledes gælder det for

fænomener. Socialkonstruktivister anser altid fænomener som menneskeskabte sociale konstruktioner, der er påvirket og præget af dets menneskelige oprindelse og interesse. Forståelsen af fænomener afhænger af social konstruktion, og betydningen af fænomener afhænger af hvordan det udvikles af mennesker. Det er gennem sproget og kommunikation at mennesker i fællesskab konstruerer og reproducerer verden. Socialkonstruktivister anser altid fænomener som menneskeskabte sociale konstruktioner, der er påvirket og præget af dets menneskelige oprindelse og interesse. Centralt for denne tilgang er netop, at samfundsmæssige fænomener kan forandres, da de er opstået gennem historiske og sociale processer. Dermed kan der tales om et forandringsperspektiv indenfor denne tilgang, for hvis de samfundsmæssige fænomener er skabt af menneskelige handlinger, så kan menneskelige handlinger også forandre disse fænomener, og de er dermed ikke evige og uforanderlige. (Fuglsang & Olsen 2004, 349-351) (Collin og Køppe 2014, 419-420). Ud fra en samlet forståelse af specialets undersøgelse der er lavet på baggrund af den indsamlede empiri, anvendes der et socialkonstruktivistisk synspunkt i specialet til at diskutere handlemuligheder ud fra analysens fund og resultater. Disse handlemuligheder kan ses som et forandringsdesign i forhold til hvordan virksomheder organisatorisk kan arbejde med forandringer og fokusere på medarbejdere.

2.2 Teoretisk grundlag

Dette afsnit indeholder specialets teoretiske valg, som tager udgangspunkt i Cathrine Hasses teori om kulturanalyse i organisationer. Denne teori vil fungere som en analyseteori og tager udgangspunkt i følgende af Hasses elementer, *artefakter*, *kulturelle modeller* og *kulturmarkører*, og skal anvendes for at komme en forståelse af organisationskulturen og dens udfordringer nærmere. I det følgende defineres kulturbegrebet ifølge Hasse, hvorefter de tre ovennævnte begreber uddybes.

2.2.1 Kulturbegrebet ifølge Cathrine Hasse

Cathrine Hasse påpeger, at kulturbegrebet er vanskeligt at finde en entydig definition af. Når begrebet kultur anvendes er det op til forskeren at definere sig ud af, hvordan begrebet bruges i den givne situation. Jo mere opløst og globaliseret verden omkring os bliver, des større behov har vi for at anvende samt definere ordet kultur, og der er ikke enighed om denne definition. En fællesnævner er dog, at ordet ofte anvendes i forbindelse med værdier, traditioner og sammenstød mellem disse (Hasse 2012, 16-17). Jeg finder det derfor relevant at inddrage Cathrine Hasses kulturbegreb til at belyse det kulturelle aspekt i specialet, da hendes kulturbegreb er dynamisk og kobles sammen med

organisatoriske læreprocesser. Således kan der gennem kulturbegrebet skabes et fokus på de forbindelser, der fremkommer mellem artefakter og mennesker, som produkt af det, der af Hasse betegnes som kulturelle læreprocesser (Hasse 2012, 18). Dette finder jeg særlig relevant i forhold til at kunne undersøge, hvordan Siemens Gamesa ved at fokusere på organisationskulturen kan forbedre forandringsprojektet.

Hasse definerer begrebet kultur således: *"Kultur er en kraft, der virker gennem klynger af lærte forbindelser, der dannes, mens vi handler og skaber nye kulturelle forbindelser"* (Hasse 2012, 31-32). Kultur er i Hasses perspektiv at forstås som læreprocesser, der skaber forbindelser. Det er forbindelser, der skaber relationer mellem materialitet og betydning, og handlinger og betydning. Over tid skaber forbindelser forventninger, der, når de bekræftes, bliver selvfølgeligheder. Hertil kan det nævnes når vi lærer forbindelser, at materialiteter materialiseres, transformerer og transformeres i fortid, nutid og fremtid i fysiske rum. Kultur er dette udviklede netværk af forbindelser, der in- og ekskluderer mennesker, genstandsartefakter og ord i organisationer. Kultur er meget mere end det, vi kan se, kultur kan beskrives som det, der holder sammen på organisationer, hverdagsliv og samfund. Forbindelser kan fremtræde som fysiske manifestationer hvilke kan betegnes som kulturelle vaner, symboler, ritualer, værdier og traditioner med flere. (Hasse 2012, 16-17) Ud fra denne forståelse af kultur, kan Hasses teori supplere med at undersøge, hvorvidt Siemens Gamesa som organisation har lærte forbindelser, der er blevet skabt løbende og over en længere periode, hvilke kan fremstå som selvfølgeligheder for medarbejderne i organisationen. Hertil kan Hasses teori ligeledes bidrage til at undersøge, hvilke dele af organisationskulturen der har behov for ændring.

Hasse definerer desuden organisationskulturbegrebet ud fra metaforen, *'støvbald'*, der videreudvikler de mange definitioner og forsøg på at forklare begrebet kultur. Hasse selv forstår organisationskultur som en *'støvbald'* af forbindelser, der udgør et samlet hele af netværkets sammenvævede rebfibre, og som kan tiltrække og afstøde uden at have faste grænser. Derudfra forsøger hun at se på begrebet som et begreb, der har grænser mellem et *'inden for organisationen'* og *'udenfor organisationen'*, og disse grænser sættes ad sammenfiltrede forbindelsestråde og ikke af en lige linje og et statisk system. Hasse omtaler ikke kultur som hverken essens eller socialisering, men derimod gør hun den dynamiske læreproces, hvorigennem kulturanalysen danner sig, til et integreret aspekt af kulturanalysen (Hasse 2012, 17-18). Denne del af teorien kan blandt andet supplere specialets

undersøgelse af hvordan samarbejdet med et eksternt firma i forbindelse med implementeringen af nye processer har påvirket medarbejderne i virksomheden.

Organisationskulturens potentielle udviklingszoner kan man lære at kende, ved at lære at se det usynlige, som er forbindelser bag relationer mellem relationer. Det, vi kan skrive frem i analysen som kultur, bygger på allerede etablerede forbindelser, der transformeres af de nye forbindelser, vi lærer. Som forsker indenfor kulturanalyse har man ansvaret for at forsøge at fastholde processerne bag de lærte relationer mellem artefakter, handlinger og deres betydninger i analysen (Hasse 2012, 16-19).

2.2.2 Artefakter

Artefakter er i kulturpsykologisk forstand fysiske manifestationer (genstande og ord), der er skabt og tillagt betydning af mennesker. I organisationer organiserer artefakter livet som fysiske manifestationer, der i kraft af deres materielle udformning anviser retningen for vores handlinger. Artefakter kan forstås på forskellige måder. Ifølge Hasse kan betydningen af artefakter være kollektiv i den forstand, at vi har lært at tillægge artefakter bestemte betydninger, der gør fælles handlinger i forhold til og kommunikation om artefakter til en fælles mulighed. Hvis ikke man har lært at tillægge artefakter samme betydning, bliver den fælles forståelse af genstande og den kulturelle kommunikation om genstande vanskeligere. Som forsker, der studerer en organisation, er man, ligesom andre deltagere i organisationen, kreative, da man konstant er med til at skabe nye forbindelser og dermed nye artefakter. Når der sker en nytænkning eller kreativ udfordring af eksisterende artefakter, opstår der brud med de eksisterende kulturelle forbindelser. For at få en organisationskultur til at bryde mønstre i disse forbindelser er det en nødvendighed at forskeren har kendskab til de eksisterende kulturelle forbindelser. Forskere og deres kulturanalyser kan gøre en forskel, når forskeren har lært at dele kollektive betydninger med de øvrige deltagere. Endnu en vigtig antagelse, Hasse påpeger, er, at hvis kulturanalysen skal bruges til at bryde etablerede normer og åbne for medarbejderes tilblivelsesmuligheder som kreative innovatører af organisationen, skal man som forsker medtænke konsekvenser af de nye kulturelle læreprocesser og forbindelser, der skabes med analysen (Hasse 2012, 30-31).

Som forsker, der vil analysere kulturen i en organisation, skal man huske på, at man ikke står uden for kulturanalysen med et privilegeret socialt røntgensyn eller kan se det hele i fugleperspektiv. Som

forsker er man ligeledes en del af kulturanalysen i hele dens mangfoldige dynamik, og man kan se handlinger og fysiske artefakter i organisationen, men ikke viden, værdier, kollektive betydninger, motivationer og følelser, det er alle elementer, der skal læres. Her foregår der en læreproces, hvor man lærer med hele kroppen og alle dens sanser. I selve læreprocessen åbnes og lukkes der for forskerens tilgang til forståelse af kulturanalysens råmaterialer, nemlig artefakterne. Hasse påpeger følgende, *”uanset hvordan vores empiriske data om organisationskulturer bliver til, formes de af mennesker, der er underlagt fysiske begrænsninger, vi kan ikke lyve eller se gennem døre eller se, hvad der foregår bag medmenneskers øjenlåg.”* Dette er særlig relevant, når man som forsker er optaget af artefakter i en organisation, da processen af at studere disse vil være med blandede følelser, forbløffelse og fejlsagne forsøg på at tolke vores medmenneskers uforståelige handlinger og ord, præcis som en anden nyankommen til organisationen. Det er en forudsætning at forskeren er til stede i organisationens fysiske og virtuelle rum for at studere organisationens og deltageres egne skabelser af forbindelser til artefakter i hverdagslivet. For at man som forsker kan blive mere erfaren med kulturen, skal forskeren gennem deltagelse i organisationens kollektive hverdagsliv lære at handle kulturelt som andre deltagere (Hasse 2012, 28-29). Der kan opstå misforståelser, såfremt personer fra forskellige kulturer ikke tillægger den samme handling en fælles betydning (Hasse 2012). I specialet, skal handling som artefakt forstås som de betydninger medarbejdere tillægger handlinger i arbejdsdagen. Ifølge Hasse, kræver det kulturel handleviden for at undgå misforståelser mellem artefakter og betydninger, da individet dermed besidder viden om, hvordan man hensigtsmæssigt skal agere i pågældende kulture. I forbindelse med dette ser jeg min ansættelse i casevirksomheden som en fordel, da jeg dermed har fået et indtryk af kulturen i virksomheden.

2.2.3 Kulturmarkører

I forbindelse med kulturmarkører er det essentielt at nævne kontekst. Kontekst bliver defineret i praksis under arbejdet med specifikke analytiske problemer. Kontekst kan opfattes på forskellige måder, eksempelvis geografisk eller som knyttet til særlige områder. Ifølge Hasses teori er kontekst noget, der opstår gennem en kulturel læreproces i det fysiske rum. Hasse beskriver en kulturmarkør som et synligt objekt, et ord eller en handling, der peger hen mod en organisation med komplekse forbindelser, hvilket kan kaldes en kulturel model i den forstand, at den er kollektiv lært. Kulturmarkører knytter sig således til de indlevede forbindelser og kulturelle modeller, som fungerer retningsanvisende for forskellige handlinger. En kulturmarkør kan med tiden udvikle sig til

selvfølgeligheder hos medarbejdere i en organisation, hvilke nyankommne til virksomheden vil opleve som forbløffelse (Hasse 2012, 149). I nærværende undersøgelse, skal kulturmarkører forstås som de forbindelser der karakteriserer medarbejderes vedtagelse af hvad der ind- og ekskluderes i Siemens Gamesa.

2.2.4 Kulturelle modeller

Kulturelle modeller ansues som modeller, der kan forklare, hvorfor en bestemt reaktion kommer til udtryk i en bestemt kontekst i en organisation. For at handlinger kan ansues som kulturelle modeller, skal de være kollektive. Kulturelle modeller kan, som analysemodel skabt i det analytiske felt, anvendes til at opstille hypoteser om simplificerede, fast organiserede verdener, der kan identificeres gennem empiriske studier af social praksis og tale. I nærværende undersøgelse anvender jeg den indsamlede empiri til at undersøge hvordan medarbejderes handlen og reaktion kan ansues som en kulturel model. Kulturelle modeller skal derfor forstås som medarbejdernes forventelige handlingsforløb i arbejdsdagen. Gennem reaktioner af handlinger af aktører kan en kulturel model fremkomme. I en organisation kan det være en ny medarbejder der handler anderledes end hvad andre medarbejdere i virksomheden anser som normalt. Disse medarbejdere vil reagere på den nye medarbejders handlinger, hvortil det er tydeligt, hvad den kulturelle model i virksomheden er. Handlinger har konsekvenser og medarbejdere bemærker, når eksempelvis nye medarbejdere overtræder den fælles, selvfølgelige viden om, hvordan de kulturelle praksisser i virksomheden bør udføres. Der er ifølge Hasse tale om at bryde lærte organiserede forventninger, og når dette sker, bliver modellernes retningsanvisende kraft synliggjort gennem andres reaktioner. Kulturmodeller udtrykker kulturel viden om, hvordan verden bør eller ikke bør være, snarere end kulturel viden om, hvordan verden nødvendigvis er i praksis (Hasse 2012, 98-99).

2.2.5 Opsamling

Når jeg, som forsker, vil gennemføre kulturanalyse i en organisation, er det vigtigt at vurderingen ikke kun foretages ud fra enkelte udvalgte medarbejdere eller ledere, da det ikke er garanteret, at alle medarbejdere har samme forståelse af kulturen. Et eksempel herpå kan være, at nogle medarbejdere belønnes, fordi de er venner med chefen, og ikke fordi de er de bedste. Derfor er det desuden vigtigt at forskeren er i kontakt med flere medarbejdere og selv opnår flere positioner i virksomheden, hvortil

jeg specielt vil gøre brug af mine observationer til at bekræfte eller afkræfte mellemlederens udtalelser. For at man som forsker, kan sige noget om andres handleviden, er det ifølge Hasse, vigtigt at forskeren forstår de processer, der skaber handleviden samt kunne læse de kulturmarkører der får andre til at handle. For forskere såvel som medarbejdere i en organisation giver denne evne til at forstå de kulturelle artefakter en virksomhedsforståelse, der gør det muligt at læse de handlemuligheder der findes i kulturen (Hasse 2012, 150-151).

2.3 Metode og Analysestrategi

I følgende afsnit vil jeg beskrive, hvordan jeg metodisk har arbejdet med min empiri og dermed skabe et overblik over empirien. Jeg vil ligeledes præsentere den strategi, jeg anvender til at udføre specialets analyse.

2.3.1 Kvalitativ forskningsdesign

Den fænomenologiske tilgang anvendes ofte i forbindelse med en kvalitativ forskningsundersøgelse, hvorfor netop denne tilgang er relevant for dette speciale. I forbindelse med kvalitativ forskning er fænomenologi et begreb, der har interesse i at forstå sociale fænomener ud fra aktørernes egne perspektiver og dermed beskrive verden, som informanterne oplever den. Det er en essentiel tilgang at anvende i forhold til at forstå de fænomener, der ønskes undersøgt, da den kan åbne forskerens bevidsthed og få fænomener til at fremstå så klart som muligt uden at blive påvirket af forskerens forforståelse og fordomme. Hertil kan man se på fire såkaldte metoderegler, der bidrager til denne undersøgelse. Metodereglerne er defineret i nedenstående figur (Brinkmann & Tanggaard 2010, 195).

Metoderegler	
1	Man erhverver sig en konkret beskrivelse af et fænomen, der er erfaret af en person. Erfaringen kan være gjort af en selv, eller den kan eksempelvis være indhentet gennem et kvalitativt forskningsinterview. Før beskrivelsen analyseres, skal forskeren indtage en fænomenologisk holdning, det vil sige sætte parentes om sin forforståelse og i videst muligt omfang åbne sig for materialet. Med udgangspunkt i denne holdning læser forskeren beskrivelsen i sin helhed og søger at få den ind under huden.

2	Når man har opnået et godt kendskab til materialet, går forskeren tilbage til begyndelsen og læser igen, denne gang langsommere, med henblik på at etablere meningsenheder, hvilket er dele af materialet, der fremstår som velafrundede helheder.
3	Forskeren går derefter igen tilbage til begyndelsen og søger at transformere meningsenhederne til kategorier og begreber, der kan udtrykke den psykologiske (sociologiske eller antropologiske) betydning, som forskeren er interesseret i at få belyst. Først på dette tidspunkt kan man overskride subjektets eller forskningsdeltagerens egen sprogbrug.
4	På baggrund af de etablerede kategorier artikuleres ideelt set den generelle struktur i det fænomen, som personen har oplevet. Målet med forskningsprocessen er på den måde at finde det generelle i det konkrete via de fænomenologiske redskaber.

Figur 2: Giorgis Metoderegler (Brinkmann & Tanggaard 2010, 196)

Ovenstående metoderegler har, i dette speciale, været en stor hjælp til at skabe en forudsætning for at udarbejde mit speciale på bedst mulig vis og med henblik på at arbejde mig frem til brugbare resultater. I forbindelse med anvendelse af ovenstående metoderegler har jeg forsøgt ikke at lade min egen forforståelse for virksomheden påvirke specialets fund. Dette har specielt været essentielt i forbindelse med udarbejdelsen af interviewguiden og de efterfølgende semistrukturerede interviews, hvor metoderegul 1 kan fremhæves. Metoderegul 2, 3 og 4 er anvendt i forbindelse med behandlingen af empirien og den dertilhørende analyse, der danner rammen for specialets diskussion og konklusion.

På baggrund af min forforståelse og viden om casevirksomheden, finder jeg det relevant at anvende en abduktiv tilgang i forhold til at opnå viden og bestrebe at besvare problemformuleringen. Ud fra den abduktive tilgang, skabes viden gennem undren over fænomener og observation, hvorefter bearbejdning gennem relevant teori, etablerer en dybere forståelse af genstandsfeltet (Fuglsang & Olsen 2004, 458-459). I dette speciale tages der dermed udgangspunkt i kulturforskelles påvirkning på samarbejde om at skabe et globalt set-up. Den abduktive tilgang kan ligeledes åbne op for nye indsigter i undersøgelsen, hvortil et samspil mellem Hasses teori og analysen skal forsøge at skabe mening med henblik på at besvare problemformuleringen. Derfor har jeg valgt at tage udgangspunkt i teori om kultur samtidig med, at jeg har foretaget observationer i virksomheden Siemens Gamesa. Min dataindsamling forsøger derfor blandt andet at undersøge hvilken kultur der eksisterer i Siemens Gamesa ud fra Hasses teori og specialets to perspektiver, samt hvilken påvirkning denne har på mellemliderne. Videnskabsteoretisk kan kultur både undersøges som noget der kan ses og måles på, samt noget, som ikke kan måles og kategoriseres. I dette speciale anskuer jeg kultur, som noget der

kan ses og måles, samtidig med, at jeg studerer enkelttilfælde og generaliserer ud fra disse ved hjælp af inspiration fra den udvalgte teori om kultur, hvorfor den abduktive tilgang er mest oplagt for dette speciale.

Som nævnt i kapitel 1, skal en kulturanalyse af organisationen bidrage til undersøgelsen og dermed besvarelsen af problemformuleringen. Ved en kulturanalyse skal både forskere og andre deltagere i hverdagens arbejdsliv lære kulturgrundlaget i organisationer at kende. Den organisationskulturelle forsker lærer af andre mennesker i sit genstandsfelt (Hasse 2012, 22). I dette tilfælde sker det hovedsageligt ved indsamling af det empiriske data, herunder observationer. Dette i samspil med min ansættelse i virksomheden har skabt en forståelse for kulturen, som jeg vil anvende i mine begrundelser senere i analysen.

Det empiriske objekt er den del af verden, en forsker konkret undersøger. Det er en verden i konstant bevægelse, hvis grænser er flydende og sjældent udelukkende sættes af forskeren selv (Hasse 2012, 23). Som forsker i dette speciale, har jeg indsamlet empiri over en længere periode, fra maj 2020 til maj 2021, hvilket jeg er overbevidst om er en fordel i forhold til at analysere kulturen i virksomheden og dens betydning for medarbejdere, da det skaber grundlag for en større forståelse af arbejdsprocesser, samarbejde og medarbejderne med mere. Der kan argumenteres for, at min adgang til felten og forhold til virksomheden, i form af min ansættelse, kan have påvirket specialets undersøgelse, idet resultaterne kan være præget af mine egne antagelser. For at undgå dette, kunne jeg have interviewet mellemledere fra en anden afdeling, end det jeg var ansat i. Jeg har valgt denne tilgangsmetode, da min forforståelse for virksomheden har skabt betingelser for hvordan jeg har produceret viden. I specialet vil det blive anvendt i form af mine observationer der kan bekræfte eller afkræfte mellemlederes udtalelser.

2.3.2 Interviewdesign – De kvalitative interview

Indenfor human- og samfundsvidenskaberne anvendes interviews som en udbredt forskningspraksis. Det er ligeledes en af de mest udbredte empiriske metoder til kvalitativ forskning. Gennem interviews kan der skabes en indsigt og viden om menneskers livssituation, deres meninger, holdninger og oplevelser. Det kan være vanskeligt at foretage interviews og kræver derfor en del forarbejde (Brinkmann & Tanggaard 2010, 29). Formålet med at foretage interviews, er typisk at få adgang til at høre om andre menneskers oplevelser af forskellige fænomener i deres livsverden, og ved

anvendelse af interview er det muligt at komme så tæt som muligt på interview deltagernes oplevelser, der senere kan anvendes i analysen, hvor der formuleres en kohærent og teoretisk velinformeret tredjepersons perspektiv på oplevelsen (Brinkmann & Tanggaard 2010, 31). Derudover bidrager interviews til muligheden for at koncentrere sig om, hvordan specifikke individer forstår bestemte begivenheder, situationer eller fænomener i deres eget liv. Det kan være oplevelsen af at arbejde i en bestemt organisation. Dette er relevant for specialet, hvor jeg blandt andet vil undersøge reaktioner fra mellemlederne i forbindelse med forandringsprojektet i virksomheden. De to interviews jeg har foretaget, bidrager således til en detaljeret og intensiv analyse af et begrænset antal personers oplevelser af bestemte begivenheder og situationer (Brinkmann & Tanggaard 2010, 32).

2.3.3 Interviewforberedelse og gennemførelse

I henhold til ovennævnte, har jeg foretaget to semistrukturerede interviews. Når man foretager semistrukturerede interviews, er det vigtigt at være velforberedt, og der er flere måder, hvorpå man kan forberede sig. Det er en fordel at være bevidst om, hvad man ønsker at vide noget om, før man overvejer, hvordan man bedst muligt opnår den ønskede viden. Det er ligeledes en fordel at skabe en forståelse af det, man vil undersøge, herunder også et kendskab til relevante teorier, da metoder og teorier ikke er uafhængige af hinanden og bør gå hånd i hånd for at skabe de bedste resultater. Samlet gør denne forberedelse det nemmere at udarbejde opgaven, fordi man kender til de mange mulige vinkler på det undersøgte fænomen (Brinkmann & Tanggaard 2010, 37). Jeg har gennem min ansættelse i Siemens Gamesa og arbejdet med forandringsprojektet, skabt en forståelse for emnet inden jeg foretog semistrukturerede interviews med to mellemledere i virksomheden. Forud for de semistrukturerede interviews udarbejdede jeg forskningsspørgsmål, der til dels var styrende for interviewet. Det er vigtigt at kunne være kreativ inden for den ramme, som er etableret gennem forberedelse og udarbejdelse af interviewguiden (Brinkmann & Tanggaard 2010, 38). Jeg vil i det følgende afsnit komme nærmere ind på selve interviewguiden der er anvendt til foretagelse af de to semistrukturerede interviews i forbindelse med dette speciale.

2.3.4 Interviewguide

Ud fra metoderegul nummer et nævnt i afsnit 2.3.1, har jeg foretaget kvalitative semistrukturerede interviews, hvor jeg har forsøgt at spørge uvidende ind til det emne, jeg vil undersøge og ikke konkludere noget ud fra min forforståelse af emnet. Efter interviewsene blev foretaget blev de

transskriberede, hvorefter jeg begyndte på kodning, og dermed kunne vurdere hvorvidt jeg manglede information eller ej.

Forud for de semistrukturerede interviews udarbejdede jeg en interviewguide. Ved at anvende en interviewguide fik jeg muligheden for at følge nogle udvalgte temaer i forhold til emnet, så jeg bedst muligt kunne holde fokus på specialets formål. Ved semistrukturerede interviews er det oplagt at forberede en interviewguide, da interviewet udføres på grundlag af denne, og det har dermed været nemmere at inkludere materialet heraf til at besvare problemformuleringen. Interviewguiden er udarbejdet ud fra den forforståelse man har af, hvad interviewet skal omhandle, samt hvilken metodisk ramme man ønsker interviewet skal foregå i, og er dermed teoristyret til en vis grad. Den kan derfor fungere som et styrende element for selve interviewet (Brinkmann & Tanggaard 2010, 38). Tematisk set indeholder interviewguiden spørgsmål, jeg inden selve interviewsene udarbejdede, da jeg mener, de var vigtige at inkludere for at indsamle tilstrækkeligt materiale til at besvare min problemformulering. Dynamisk set skal spørgsmålene i interviewguiden fremme en positiv interaktion, opretholde samtalen og samtidig motivere interviewpersonerne til at tale om deres følelser og oplevelser. Det er vigtigt, at man forsøger at skabe en naturlig samtale, og derfor er det en god ide at lære sin interviewguide udenad, for som interviewer at blive mere fleksibel og have bedre mulighed for at fokusere på interviewpersonernes beskrivelser frem for at tænke på det næste spørgsmål, man skal stille (Brinkmann & Tanggaard 2010, 41).

Jeg har udarbejdet min interviewguide som en tabel, hvor der skelnes mellem emner og interviewspørgsmål. Den anvendes til begge interviews og består af tre dele. Første del er introduktion, hvor jeg introducerer mig selv og specialet, samt giver interviewpersonen praktisk information. Anden del er de forberedte interview spørgsmål og tredje og sidste del af guiden er afrunding af interviewet. Interviewguiden findes som Bilag 3.

2.3.5 Rekruttering af informanter

Til at belyse specialets genstandsfelt, vurderes det relevant at de udvalgte informanter både repræsenterer et medarbejderperspektiv og et ledelsesperspektiv. Der er derfor udvalgt netop to mellemledere i HR-afdelingen til at danne rammen for det empiriske materiale, i håbet op at opnå en fyldestgørende viden om genstandsfeltet. Jeg har selv fungeret som gatekeeper i virksomheden i

forhold til udvælgelse af de to mellemledere, da jeg var ansat i virksomheden da empiriindsamlingen fandt sted. Det lykkedes mig at etablere kontakt til to informanter, som begge frivilligt ønskede at være en del af specialets undersøgelse. De to informanter er kvindelige mellemledere i den danske HR-afdeling i Siemens Gamesa. De besidder begge den samme stilling, dog i to forskellige teams. Det lægges i dette speciale til grund, at der ved en mellemleder forstås en person, der leder på mellemniveau i en virksomhed, det vil sige at vedkommende har et antal underordnede under sig og én eller flere ledere over sig. En mellemleder skal desuden fokusere på resultater, herunder hvordan mellemlederen opnår resultater samt hvilke resultater der skal fokuseres på for at opnå succes i virksomheden. Desuden er der fokus på relationer til andre mennesker, hvordan en mellemleder skal være en del af relationer for at opnå ønskede resultater (Amstrup 2018). I specialet anvendes der interviews fra mellemledere, hvor mine observationer består af observationer hos både mellemledere og medarbejdere i virksomheden. Der bliver derfor i specialets undersøgelse nævnt både mellemledere og medarbejdere når der analyseres, diskuteres og konkluderes, hvorfor mellemleder, i de tilfælde hvor det giver mening, indgår under betegnelsen medarbejder i dette speciale.

2.3.6 Ekstra spørgsmål

Til at supplere de semistrukturerede interviews, har jeg efterfølgende indhentet yderligere information fra mellemleder 1 i form af ekstra spørgsmål der uddyber emnet om medarbejdertrivsel, hvilket jeg efter transskriberingen så et behov for at få uddybet. Spørgsmålene og svarene er indhentet via mailkorrespondance og findes som Bilag 9.

2.3.7 Observationsstudie som empiri

Indsamlingen af observationer er foregået over en længere periode, fra maj 2020 til maj 2021. Jeg har primært anvendt deltagerobservation. Ved at anvende denne metode med fokus på hverdagslignende interaktioner med medarbejdere og kollegaer i Siemens Gamesa, kan de etableres i en rolle som eksperter i forhold til, hvad der har betydning for dem og deres hverdagsliv. Derudfra kan der skabes en forståelse for, hvordan de indgår i organisationskulturen, og som forsker kan jeg undersøge det, den anden forstår. Derudover bidrager deltagerobservationer til, at jeg, som forsker, kan socialiseres ind i konteksten, nemlig arbejdsdagene i Siemens Gamesa, hvortil jeg får adgang til det, der umiddelbart kun er tilgængeligt for medarbejdere i virksomheden (Saltofte 2016, 28-29).

2.3.8 Behandling af empiri

Dette afsnit beskriver hvordan jeg har behandlet den indsamlede empiri. Først de semistrukturerede interviews og dernæst observationerne. Som forsker har jeg et ansvar for at behandle den indsamlede empiri fortroligt og med respekt for interviewpersonernes ønsker, og derfor har jeg anonymiseret den indsamlede data, hvorved jeg har ekskluderet alle navne og udskiftet det med mellemlider og medarbejder. Når der henvises til de to interviews med mellemlidere, omtales de som Medarbejder 1 og Medarbejder 2. Derudover er selve lydoptagelserne fra interviewene blevet slettet, efter at jeg har udarbejdet transskriptionerne.

2.3.8.1 Transskribering af de semistrukturerede interviews

Transskribering af interviews er en tidskrævende proces og kræver flere overvejelser for at få det mest optimale ud af sine interviews. En transskribering kan kaldes for en oversættelse, da det talte og det skrevne sprog er to meget forskellige sproglige medier, og ved at skriftliggøre det talte sprog, fryser man noget fast, som i sig selv er dynamisk og kontekstuel, hvorfor det ses som en oversættelse. I det talte sprog anvendes der ofte ufuldendte sætninger, hvorfor det kan være vanskeligt at sætte kommaer og punktummer i selve transskriberingen. Det kan ikke undgås, at en del af informationen går tabt i transskriptionen, herunder blandt andet kropssprog, stemmeføring og sproglige fænomener som ironi, da disse elementer kan fremstå uforståelige, når der transskriberes. Det anbefales at transskribere relativt kort tid efter et interview er foretaget, da det er nemmere at huske, hvad der er blevet sagt samt ved at gå dybt ind i materialet opstår der ofte gode ideer til analysen, hvilket dermed også er tidssparende for forskeren (Brinkmann & Tanggaard 2010, 43-44).

Ved transskribering kan forskellige metoder anvendes. Jeg transskriberede interviewsene kort tid efter de blev afholdt, og jeg har valgt at ekskludere alle fyldord, da jeg kun er interesseret i selve indholdet, og ikke i at analysere, hvordan de interviewede personer agerede under interviewsene (Brinkmann & Tanggaard 2010, 45). Derudover har jeg forsøgt at skabe et vist overblik i mine transskriberinger ved at tildele dem sidenummer og linjenummerering. Formålet med denne tilgang er at skabe en overskuelighed i forhold til analysen, da jeg nemmere kan henvise til de enkelte udsagn. Derudover bliver henvisningerne i analysen tydeligere og mere gennemsigtige for læseren. De to transskriberinger findes som Bilag 1 og Bilag 2.

2.3.8.2 Behandling af observationer

Jeg har foretaget observationer i forskellige situationer af arbejdsdagen i Siemens Gamesa, både online og ved fysisk tilstedeværelse på kontoret. Mine observationer består af feltnoter fra diverse møder, jeg har deltaget i eller siddet som referent for, hvor der specielt er fokus på medarbejder reaktioner. Herunder informations- samt statusmøder på implementeringen af HR-portalen, feedback sessioner i forhold til en medarbejderundersøgelse hvor der er stor fokus på implementeringen af de nye processer i virksomheden og hvordan medarbejdere har taget imod dem, samt deres kommentarer hertil. Det overordnede formål med observationerne er, at jeg, som forsker, kan skabe et indtryk af det felt, jeg arbejder med, med det formål at besvare specialets problemformulering, og derfor har jeg fokuseret på medarbejderreaktioner i mine feltnoter. Jeg har gennem processen med specialet taget forbehold for min egen forståelse for virksomheden i forbindelse med observationerne og dermed hvilke resultater, de kan give specialet. Hensigten med observationerne er at bidrage med noget sigende om forløbet og vil derfor ikke være de dominerende udtalelser i analysen. Jeg har løbende, som jeg har foretaget mine observationer, lavet dertilhørende noter. Disse noter findes, i uddrag, som Bilag 4.

2.3.9 Sekundær empiri

Foruden de to semistrukturerede interviews samt observationer, der udgør specialets primære empiri, har jeg gjort brug af sekundær empiri til at understøtte udarbejdelsen af dette speciale. Den sekundære empiri består af intern kommunikation i virksomheden i form af PowerPoint præsentationer der er anvendt ved forskellige møder, informationsmails, informationsbreve og generel information om virksomheden. Den sekundære empiri findes som Bilag 5, 6 og 7.

2.3.10 Kodning og Meningskondensering

For at få mest muligt ud af det indsamlede empiri og dermed udarbejde en detaljeret analyse, der kan bidrage til at besvare problemformuleringen, har jeg valgt at anvende kodning som databehandling, da det dermed vil ekskludere ikke relevante dele af empirimaterialet. Kodning af materiale er med til at skabe overblik. En kode er et slags nøgleord, der anvendes på tekstsegmenter, hvor formålet er at identificere nøgleord i materialet som efterfølgende kan sammenlignes. Man kan anvende datadrevne

eller begrebsdrevne koder. Datadrevne koder er hvor forskeren går til sine data uden at have fastlagt koderne, hvorimod forskeren ved begrebsdrevne koder på forhånd har lagt fast ud fra teori, eksisterende litteratur eller bestemte hypoteser. Eksempler på elementer, der kan kodes, er blandt andet specifikke handlinger, begivenheder, relationer, situationer, normer samt refleksive koder, der handler om forskerens rolle i processen (Brinkmann & Tanggaard 2010, 47). Kodningsprocessen begynde allerede ved udarbejdelsen af interviewguiden, der er inddelt i temaer og dertilhørende interviewspørgsmål, hvortil jeg anvender begrebsdrevne koder. Denne kodningsproces er relevant, når der anvendes en fænomenologisk tilgang til specialet, da der lægges vægt på beskrivelse og fortolkning af meningsindholdet.

Som supplement til kodning af empirien, har jeg anvendt meningskondensering, der bruges til kodning af kvalitative data. Meningskondensering lægger vægt på beskrivelse og fortolkning af meningsindhold. For at anvende denne metode, skal forskeren udarbejde kortere formuleringer af de meninger der kommer til udtryk i interviewsene, så det centrale, der bliver sagt, omformuleres til få ord (Kvale og Brinkmann 2015, 269). For at få mest muligt ud af denne metode, har jeg gennemlæst mine transskriberinger grundigt, overstreget det vigtige, der skal med, i forskellige farver afhængig af det tema, udsagnene tilhører, hvorved jeg har inddraget meningskondensering og fået skabt en helhedsforståelse. Gennem kodningsprocessen har jeg identificeret temaer og nøgleord, der skal gøre arbejdet med analysen mere overskuelig. De anvendte temaer er *den transnationale fusion, forandringerne/HR-transformationen, medarbejdertrivsel, kultur, global, samarbejde, hjemmearbejde og virksomheden*. Jeg har udarbejdet en tabel til at gøre min kodningsproces mere overskuelig. Denne tabel findes som Bilag 8.

2.3.11 Analysestrategi

Specialet arbejder overordnet i et socialkonstruktivistisk perspektiv, der blandt andet antager, at menneskers evne til at skabe forståelse mellem hinanden opstår gennem kommunikation og sproget, hvor væsentlige dele af den sociale og menneskelige virkelighed opfattes som værende konstrueret af mennesker. Det vil sige, at jeg i analysen vil anvende citater fra flere informanter til at belyse de samme emner i forsøget på at opnå større validitet i min undersøgelse. Det er vigtigt at nævne, at informanterne kan have forskellige oplevelser eller forståelser af det undersøgte emne. Ved at anvende denne metode, bliver det nemmere at belyse den fælles virkelighed i analysen.

Analysen er underbygget af citater fra de to semistrukturerede interviews af mellemledere samt observationer, jeg selv har foretaget i min ansættelse i virksomheden. For bedst muligt at besvare problemformuleringen vil citater fra empirien til dels blive sat op mod hinanden med henblik på at se flere sider af de undersøgte problemstillinger, forskelligheder såvel som ligheder og dermed skabe et større grundlag for at diskutere informanternes udsagn ud fra de teoretiske begreber samt konkludere på problemformuleringen.

Det skal nævnes, at der anvendes klammer ved nogle af de anvendte citater i analysen. Dette er for at sikre gennemskuelighed og forståelse, når der analyseres, samt for at fjerne fyldord uden relevans for undersøgelsen. Det er vigtigt at påpege, at der kun anvendes klammer, hvor det ikke ændrer den oprindelige forståelse af citaterne. Når jeg analyserer, vil jeg gøre brug af de identificerede temaer fra kodningsprocessen. Disse temaer anvendes i samspil med specialets teoretiske grundlag. Hvilke begreber der kommer i spil i analysen, vil blive uddybet i nedenstående, der beskriver strukturen i analysen.

Analysen består af to hovedanalyser. Første delanalyse har til formål at besvare det første underspørgsmål: *Hvordan oplever mellemledere, at organisationskulturen forandres, og hvilke konsekvenser har det for deres rolle?* For at besvare dette spørgsmål anvendes nedenstående analyse spørgsmål, hvortil der inddrages forskellige teoretiske begreber for en dybere forståelse til at præcisere udfordringerne ved forandringsprojektet og dermed organisationskulturen. De begreber, der er i spil i denne delanalyse, er primært artefakter og kulturmarkører, der fører til kulturelle modeller. Til at supplere Hasses teoribegreber i analysen vil jeg referere til det organisationskulturelle perspektiv samt globaliseringsperspektivet der er præsenteret i kapitel 1.

- Hvordan beskrives organisationskulturen i Siemens Gamesa?
- Hvilke arbejdsinitiativer anvender virksomheden?
- Hvordan påvirker de forskellige nationale kulturer organisationskulturen?
- Hvordan er samspillet mellem forandringsprojektet og organisationskulturen?
- Hvilken rolle har mellemlederne i virksomheden?
- Hvordan oplever mellemlederne trivsel i virksomheden?

Anden delanalyse har til formål at besvare det andet underspørgsmål: *Hvilken betydning oplever mellemledere, at det transnationale har for det lokale i organisationen?* For at besvare denne del af analysen, vil jeg inddrage elementer fra globaliseringsperspektivet for at undersøge hvordan det globale påvirker det lokale. Derudover vil jeg inddrage nøglebegreber fra Hasses teori, herunder kulturmarkører og kulturelle modeller, der kan hjælpe med at forklare, hvorfor en bestemt reaktion kommer til udtryk i en bestemt kontekst i organisationen. For en dybere analyse af dette underspørgsmål vil jeg anvende følgende analysespørgsmål:

- Hvad er mellemledernes erfaringer med den transnationale fusion og det igangværende HR-transformationsprojekt?
- Hvordan er samarbejdet mellem det globale og det lokale?

2.4 Opsamling af kapitlet

Formålet med dette kapitel har været at give læser et overblik over, hvordan der metodisk og teoretisk arbejdes i dette speciale samt hvilke forudsætninger, der er sat for at udarbejde en dybdegående analyse der kan besvare problemformuleringen. Kapitlet danner grundlag for at overskueliggøre empirien, og dens muligheder såvel som begrænsninger, hvilket er fordelagtigt i forhold til det videre arbejde i analysen gennem teori og fortolkning.

3.0 Kapitel 3 Analyse

Følgende analyse har til formål at undersøge og besvare specialets problemformulering og underspørgsmål 1 og 2 med henblik på at skabe en dybere forståelse for forandringerne i Siemens Gamesa og mellemlidernes reaktioner herpå. For læserens skyld vil jeg her gengive problemformuleringen:

Hvordan påvirkes mellemlidere af forandringer i forbindelse med en transnational fusion – set i et organisationskulturelt- og globaliseringsperspektiv?

3.1 Delanalyse 1

Dette afsnit tager udgangspunkt i første underspørgsmål: *Hvordan oplever mellemlidere, at organisationskulturen forandres, og hvilke konsekvenser har det for deres rolle?* Ifølge Hasse, har vi et stort behov for at anvende og definere ordet kultur i takt med, at verden omkring os bliver mere opløst og globaliseret. Organisationskulturen i Siemens Gamesa er, som i mange andre virksomheder, svær at definere. Netop derfor finder jeg det nødvendigt at tilgå specialets analyse ud fra globaliseringsperspektivet samt det organisationskulturelle perspektiv. Organisationskulturen består af flere dele, der har det fælles formål at binde virksomheden sammen og fremme succes, hvilket bliver uddybet i analysen.

3.1.1 Organisationskulturen i Siemens Gamesa

Netop nu gennemgår virksomheden forandringer i forbindelse med den transnationale fusion. Disse forandringer påvirker organisationskulturen. Gennem observationer og interviews har jeg forsøgt at skabe et overblik over organisationskulturen ud fra mellemlidernes og medarbejdernes udtalelser. Jævnfør Hasse og globaliseringsperspektivet, er det vigtigt at have kulturforståelse for at kunne forstå og forklare forskellige sammenhænge i virksomheden. Netop derfor finder jeg det nødvendigt først at undersøge organisationskulturen, før jeg kan undersøge mellemlidernes rolle i forandringsprojektet. Selv for en erfaren medarbejder kan organisationskulturen være svær at beskrive, da den som tidligere nævnt består af flere dele. Den forandringsproces, virksomheden gennemgår er meget kompleks og der er konstante ændringer der påvirker organisationskulturen, hvilket nedenstående citater fra mellemlidder 1 indikerer.

”Kaotisk. Helt overordnet siger man at det tager seks måneder for folk at blive onboardet fordi det er så komplekst at komme ind i virksomheden (...)” (Bilag 1, 10, 252-253)

”(...) en kaotisk organisationskultur i forhold til at finde ud af hvor folk hører hjemme.” (Bilag 1, 10, 261-262)

”(...) vores organisationsstruktur er så kompleks (...).” (Bilag 1, 14, 386-387)

Mellemlider 1 beskriver i ovenstående citater organisationskulturen som kaotisk. Det er både tidskrævende og komplekst at blive en del af virksomheden og finde ud af, hvor folk hører til. En episode fra min egen ansættelse i virksomheden understøtter ovenstående beskrivelse. Under min opstart i virksomheden oplevede jeg organisationsstrukturen som værende yderst kompleks. Jeg blev introduceret til den på en af mine første arbejdsdage, men det tog adskillige måneder før jeg begyndte at forstå den. Da jeg efterfølgende påbegyndte mine opgaver, havde jeg svært ved at finde ud af, hvilke områder folk arbejdede med og dermed hvem jeg skulle samarbejde med om de forskellige opgaver. Som nævnt i afsnit 1.5.1, arbejdede jeg primært med implementeringen af MyHR portalen, hvor jeg hurtigt fik fornemmelsen af, at Siemens Gamesa gennemgår en kompleks og kaotisk forandringsproces, da ikke alt gav mening. Dette fik mig til at reflektere over, hvor vigtigt det er, at virksomheden prioriterer en god forandringsproces for at opretholde en sund og velfungerende organisationskultur. Man kan derfor argumentere for, at den kaotiske og komplekse organisationskultur ligeledes beskriver, hvordan forandringsprojektet forløber i virksomheden. Den er igangsat for at forbedre arbejdspladsen og skabe et globalt set-up, men har i stedet en negativ påvirkning af organisationskulturen. Dette skaber en arbejdsdag med udfordringer og frustrationer blandt mellemliderne såvel som medarbejderne, hvilket bliver uddybet nærmere senere i analysen. At virksomheden i dagligdagen er præget af en del udfordringer, er ligeledes med til at beskrive kulturen som værende kaotisk, hvilket forandringsprocessen, som den forløber nu, ikke tyder på at være medvirkende til at forbedre.

”Kulturen er ikke så åben, jeg synes det er et sygdomstegn at når man har et hashtag eller et motto der hedder #SpeakWithoutFear” (Bilag 2, 6, 134-135)

Mellemlider 2 giver udtryk for at hun ligeledes har svært ved at definere og forklare kulturen i virksomheden og beskriver organisationsstrukturen som ikke åben. Ved at påpege et såkaldt sygdomstegn, tyder det på at hun mener den burde optimeres. Ud fra måden hvorpå mellemlider 1 og 2 beskriver organisationskulturen samt min egen oplevelse heraf, kan der argumenteres for at organisationskulturen er kompleks og kaotisk og dermed svært at forstå og definere. Måden hvorpå den bliver beskrevet som kaotisk, kompleks og med sygdomstegn, kan ligeledes beskrive hvordan arbejdsprocesser med mere er i virksomheden. Jævnfør afsnit 1.4.1.2, er det vigtigt, at mellemliderne forstår kulturen i virksomheden for at bidrage til et succesfuldt forandringsprojekt. Det kan være en vanskelig opgave for mellemlidere såvel som medarbejdere at forstå en kompleks og kaotisk organisationskultur, hvorfor man kan argumentere for, at Siemens Gamesa burde arbejde mere med at skabe gode forudsætninger for en fungerende organisationskultur der fører til succes, specielt i forbindelse med at der nu implementeres forandringer i virksomheden. Hvordan der kan arbejdes med dette, vil jeg komme nærmere ind på i diskussion i kapitel 4, hvor jeg ser på mulige læringsaspekter, der kan bidrage til at optimere forandringsprocessen såvel som organisationskulturen. Nedenstående er endnu et citat fra mellemlider 1, der indikerer en kompleks og kaotisk organisationskultur.

”(...) vi siger at vi er One Company, men indenunder det One Company der har vi fire business units (...)” (Bilag 1, 10, 253-254)

Siemens Gamesa beskriver sig selv som One Company, men denne beskrivelse, passer ifølge mellemlider 1 ikke til virksomheden. Dette kan skyldes de fire business units der allerede nu giver udfordringer. Kulturen i hver business unit er personbestemt og det er derfor svært at få alle fire business units til at samarbejde om at opretholde en velfungerende organisationskultur. I de fire business units kan der identificeres samarbejdsproblemer med at anvende samme processer, idet nogle er villige til at adaptere til de nye forandringer, mens andre har svært ved at se, hvorfor man ikke fortsætter med de gamle processer. Derfor mener mellemlider 1 også, at der er lang vej, før Siemens Gamesa kan kalde sig for One Company (Bilag 1, 10). Endnu et eksempel, der kan nævnes i forbindelse med dette, og som ifølge mellemlider 1 bør ændres før virksomheden kan være One Company, er de forskellige måder hvorpå virksomheden producerer vinger til vindmøllerne.

”(...) man beholder stadig Gamesa vingen, selvom man sort på hvidt har set at de ikke er særlig gode, men fordi at man har det kulturelle aspekt, kan man ikke fuldstændig købe

Gamesa ind og så skal de ligne Siemens, så der er stadig udfordringer med det og den del af fusionen, derfor er vi ikke som et firma endnu.” (Bilag 1, 2, 23-26)

Den transnationale fusion virksomheden gennemgår har forsøgt at skabe One Company, men mellemlider 1 mener, der er lang vej endnu, fordi processerne er for forskellige til at kunne være One Company. Jævnfør afsnit 1.5.1, er et af formålene med forandringerne netop at skabe mere ens arbejdsprocesser i et globalt set-up og dermed kunne identificere sig som One Company, men ud fra ovenstående eksempler ses det at det endnu ikke at være lykkedes for dem. Ud fra dette kan der argumenteres for, at mellemliderne såvel som medarbejderne har svært ved at tro på, at de igangværende forandringsprocesser vil opnå deres formål, når ikke de forrige er helt implementeret. Dette beskriver ligeledes en kaotisk og kompleks organisationskultur, der kræver en forbedring.

Flere episoder i arbejdsdagen indikerer, at forandringerne kan være svære at implementere, hvilket gør, at organisationskulturen fremstår som kompleks og kaotisk. Dette påvirker mellemliderne, der dermed ikke kan udføre deres arbejde på den mest hensigtsmæssige måde. Den kaotiske arbejdsdag der gør sig gældende i virksomheden kan beskrives som kulturmarkør og peger dermed henimod en kulturel model, som er kollektiv lært, da arbejdsprocesserne i virksomheden generelt er præget af at være komplekse og kaotiske.

3.1.2 Arbejdsinitiativer

Siemens Gamesa arbejder med forskellige initiativer, der alle har til formål at skabe forudsætninger for at opretholde en velfungerende organisationskultur. Gennem min ansættelse i virksomheden har jeg bidraget til arbejdet med flere af disse initiativer, men ud fra empirien og observationerne stilles der spørgsmålstejn ved, om disse initiativer lever op til deres formål.

”Der bliver arbejdet på en masse forskelligt, vi er super gode til at komme med initiativer som Culture Change Makers, Diversity and Inclusion, Mental Health og Connect More. Vi har så mange programmer som vi sætter i søen i den bedste intention.” (Bilag 1, 10, 265-267)

Mellemlider 1 udtrykker i ovenstående citat, at initiativerne er udviklet med den bedste intention, men meget tyder på, at fordi forandringerne netop nu har førsteprioritet i virksomheden og optager det meste af arbejdsdagen, er der ikke tilstrækkelig med tid til at udarbejde og gennemføre disse initiativer (Bilag 1, 10, 273-275). Dette kan jeg genkende fra mit eget arbejde i virksomheden, hvor jeg supplerede med information og materiale til disse initiativer, men der var langt mellem opdateringerne af de forskellige initiativer. Denne arbejdsopgave gav mig netop det indtryk, at der ikke er afsat tilstrækkelig med tid til at arbejde med de mange forskellige initiativer, virksomheden har iværksat. Derfor mener jeg heller ikke, at Siemens Gamesa lever op til sit formål, og at virksomheden dermed præger organisationskulturen i en negativ retning. Der kan derfor argumenteres for, at arbejdet med disse initiativer skal ændres for at skabe den ønskede organisationskultur. Et eksempel på et af disse initiativer er Culture Change Makers, det er en gruppe af frivillige medarbejdere, der arbejder med initiativer, de mener, vil forbedre organisationen, hvilket netop er det, virksomheden har behov for, for at skabe en velfungerende organisationskultur (Bilag 1, 10-11, 276-278). Til de forskellige initiativer er der udviklet interne intranetsider, som alle medarbejdere kan tilgå, og her findes materiale vedrørende initiativerne.

I lyset af Hasses artefakt begreb kan ovennævnte intranetsider med arbejdsinitiativer signalerer en artefakt, der er oprettet i håbet om, at initiativerne i denne gruppe skal forbedre organisationskulturen og få flere medarbejdere til at inddrage disse initiativer i deres arbejdsdag. Dette kan være en indikator for artefakten (intranetsiderne) som en kulturmarkør. Denne genstands artefakt er ligeledes kollektiv lært, da flere medarbejdere arbejder med dette, samt udtrykker et behov for at arbejde mere med kulturen i virksomheden. Endnu et initiativ, virksomheden har implementeret, og som i den grad beskriver organisationskulturen, fremhæves i følgende citater af henholdsvis mellemlider 1 og 2:

”Nu har vi også noget der hedder Speak up som er en speak up kultur man forsøger at implementere (...)” (Bilag 1, 10, 268-269)

”Kulturen er ikke så åben, jeg synes det er et sygdomstegn at når man har et hashtag eller et motto der hedder #SpeakWithoutFear.” (Bilag 2, 6, 134-135)

Begge mellemlidere nævner den såkaldte Speak Up kultur med hashtagget SpeakWithoutFear. Virksomheden ønsker at skabe plads til, at alle kommer med deres ideer, meninger og holdninger.

Mellemlider 2 ser det som et sygdomstegn for virksomheden, hvis det er nødvendigt at have en Speak Up kultur, idet det burde være en selvfølge, at alle kan komme med deres meninger (Bilag 2, 6). Der kan argumenteres for, at nødvendigheden af at igangsætte et initiativ, der skal motivere medarbejdere til at kommunikere mere åbent, er et tegn på, at ledelsen godt ved, at der er udfordringer. Der er uden tvivl gode intentioner bag initiativerne, men ud fra nedenstående citat tyder det ikke på at mellemliderne har gode erfaringer med disse initiativer.

”På den måde så laver vi rigtig mange initiativer men vi formår ikke at følge dem til dørs og inkorporere dem så folk de rent faktisk begynder at arbejde med dem.” (Bilag 1, 11, 282-284)

”For eksempel er der 90 procent af hele organisationen, der er lagt ned med opgaver.” (Bilag 9, 2)

Ovenstående citater fra mellemlider 1 indikerer tydeligt, at mellemliderne såvel som medarbejderne er tidspressede i arbejdsdagen. Der kan argumenteres for, at den megen tid forandringerne optager, er skyld i, at der ikke bliver prioriteret tilstrækkelig med tid til disse initiativer, der har til hensigt at skabe en god organisationskultur, hvor medarbejderne er i fokus. Dette indikerer dermed, at forandringerne skaber negative forhold for organisationskulturen. Organisationskulturen er præget af mange gode intentioner, men der er for lidt tid til at arbejde med dem. Mellemliderne er bevidste om den store mængde arbejdsopgaver, medarbejdere har i forbindelse med forandringsprocessen, og beder deres medarbejdere om at prioritere disse, da dette er beskeden fra den globale HR-ledelse i Spanien for at kunne nå de fastlagte deadlines. Dermed bliver arbejdet med initiativerne nedprioriteret (Bilag 1, 11, 282-284).

For at skabe en større forståelse for, hvordan ovenstående påvirker organisationskulturen, kan den nævnte Speak Up kultur, i lyset af Hasses kulturbegreber, ses som en artefakt, da den referer til et symbol i virksomheden og anvendes i håbet om at få medarbejderne til at være en del af en organisationskultur hvor der er frihed til at ytre sine meninger, holdninger og ideer. Denne Speak Up kultur kan ligeledes ses som en kulturmarkør, da den symboliserer en handling, virksomheden ønsker bliver kollektiv blandt medarbejderne.

3.1.3 Nationale kulturer i Siemens Gamesa

Ovenstående afsnit om organisationskulturen i Siemens Gamesa indikerer tydeligt, at den har brug for mere opmærksomhed for at hjælpe forandringerne og virksomheden på rette vej. Endnu et element, der kan påvirke organisationskulturen, som jeg vil se nærmere på, er de forskellige nationale kulturer, der præsenteres i virksomheden. Jævnfør afsnit 1.4.1.1 bringer globaliseringen mange fordele med sig, herunder at det er nemmere at kommunikere på tværs af landegrænser, men det kræver en vis forståelse.

"(...) når vi for eksempel som danskere kommunikerer og siger at her ser vi en udfordring (...), så bliver det fra globalt side set som at vi er modstandere af transformationen (...)"
(Bilag 1, 7, 184-187)

"Man bliver skuffet når der bliver rost i øst og vest om de andre lande (...). Mellem linjerne læses der, at Danmark er noget sværere at danse med (...)." (Bilag 4, 4)

"Nogle gange er det heller ikke så velset hvis man kommer med en ærlig feedback, der bliver ikke lyttet og så bliver man måske sat lidt i bås. Du ved danskere, det ligger jo i vores kultur at vi gerne vil gøre opmærksom på, hvis vi ser noget som vi ikke tænker er som det skal være eller kunne være anderledes." (Bilag 2, 4, 85-86)

Ovenstående citater fra henholdsvis mellemlider 1, mellemlider 2 og en af mine observationer, beskriver hvordan kulturen i Danmark påvirker det globale samarbejde i virksomheden, da forslag og feedback gør, at danske medarbejdere bliver udstillet som modstandere af HR-transformation. Både mellemliderne og medarbejderne fremhæver hvordan der opleves et sammenstød mellem forskellige nationale kulturer, da andre lande ser ned på måden, hvorpå de danske medarbejdere arbejder. Der kan derfor argumenteres for, at samarbejdet i virksomheden er kulturelt udfordret, da måden hvorpå danskere arbejder og kommunikerer bliver set ned på fra andre lande fordi det ikke stemmer overens med den måde, hvorpå de er vant til at arbejde. Jævnfør afsnit 1.4.1.1 har globaliseringen skabt en større kulturel forståelse. Det er muligt at medarbejderne er blevet mere bevidste om kulturen, men virksomheden burde have større fokus på de forskellige nationale kulturer, da det tyder på, at de påvirker samarbejdet i virksomheden.

”Efter mødet rækker de andre lande ud og siger ej hvor er det bare godt at I nævner det her fordi det er også en udfordring i vores land. Det er jo et forsøg på at give ros til Danmark, men i Danmark forstår man ikke hvorfor de ikke bakker op, da vi står bedre sammen når vi er mange, hvis alle landene sagde det samme så kunne det være der var mere lydhør fra global side (...)” (Bilag 1, 8, 211-215) ”

Mellemlider 1 oplever gentagne gange i globale møder i forbindelse med implementeringen af MyHR portal, at det tværnationale samarbejde frustrerer hende. Til trods for, at der blandt deltagerne i mødet, er enighed om problemer ved processerne, støtter lande som Tyskland og England ikke Danmark i den konstruktive feedback angående forandringsprocessen Danmark giver til den globale ledelse. Dermed bliver HR-afdelingen i Danmark af den globale ledelse set som værende negative i forhold til forandringsprocessen, hvorimod HR-afdelinger i andre lande modtager ros for at følge de globale processer. Det er naturligt, at folk fra forskellige nationale kulturer arbejder forskelligt, men når ikke de forskellige afdelinger har en kulturforståelse for andre nationale kulturer, bliver samarbejdet vanskeligere. Ovenstående citat er et eksempel på mange hvori, mellemliderne såvel som medarbejderne påpeger kulturforskelle i virksomheden. Der kan argumenteres for, at dét mellemliderne og medarbejderne ønsker fremhævet her, er en manglende forståelse for forskellige nationale kulturer der påvirker samarbejdet og arbejdsmotivationen. Der skal ikke ændres på deres nationale kulturer, da det er dem, de er vokset op med, og som er med til at skabe deres identitet, men der skal skabes en kulturforståelse.

Ud fra ovenstående del af analysen fremgår det, at frustrationer i forbindelse med de nationale kulturelle udfordringer bliver italesat af mellemliderne, og disse reaktioner kan, i lyset af Hasse, være en indikator for en kulturel model, da kulturelle modeller i virksomheden fremstår tydeligst gennem reaktioner. Disse reaktioner peger dermed mod en kulturmarkør, der udstråler dårligt samarbejde grundet forskellige nationale kulturer og dermed forskellige arbejdsmetoder, hvilket dermed beskriver organisationskulturen.

3.1.4 Hjemmearbejde i forbindelse med forandringsprojektet

I løbet af forandringsprojektet i Siemens Gamesa har Covid19 ændret arbejdsstrukturen i virksomheden. De fleste medarbejdere har, som så mange andre, været hjemsendt, og der er ligeledes

blevet indført særlige restriktioner både i forhold til at få adgang til virksomheden samt for medarbejdere, der arbejder i skiftehold (Bilag 4, 4). Det er min personlige oplevelse, at Siemens Gamesa har håndteret situationen yderst professionelt og har fulgt de anbefalede retningslinjer. Set fra mellemlidernes side har restriktionerne ikke været til stor gene for arbejdet med forandringerne, hvortil mellemlidende 1 udtaler: *"(...) vi har nået mange flere ting hjemmefra fordi vi har været mere effektive (...)"* (Bilag 1, 9, 237). Dette citat indikerer et sundt tegn ved organisationskulturen, at virksomheden, under en stor omvæltning, finder en løsning der fungerer. De føler de har været mere effektive, hvilket kan antages at have påvirket selve HR-transformationen positivt idet de har nået mere end hvis de havde været fysisk på arbejdspladsen. Der kan dog argumenteres for, at visse informationer i forbindelse med forandringsprocessen ikke er blevet kommunikeret ud på den mest hensigtsmæssige måde og dermed er dele af informationen muligvis gået tabt eller udeladt, da mellemlidende kan nævne flere ting der burde optimeres i arbejdet. Uanset at mellemlidende 1 udtrykker at hun føler sig mere effektiv, er det dog min opfattelse, at der til trods herfor fortsat er mange opgaver og ikke tilstrækkelig med tid til at løse dem alle til tiden. Jævnfør mine observationer har medarbejderne ligeledes adskillige gange givet udtryk for, at de føler sig pressede i arbejdsdagen. Dette har jeg tydeligt bemærket ved, at jeg sjældent fik svar på mine spørgsmål samme dag, og når jeg forsøgte at booke et møde, var deres kalendere godt booked. Dette gælder både globale og lokale kollegaer (Bilag 4, 1). Ud fra egne observationer og erfaringer gennem min ansættelse erfarede jeg, at medarbejderne er mere effektive i hjemsendelsesperioden, hvilket jeg også selv var. Der er ikke de samme afbrydelser og forstyrrelser, som hvis jeg havde siddet på et fælles kontor. Personligt manglede jeg dog det kollegiale og de små daglige pauser, hvilket fik mig til at reflektere over, hvordan hjemsendelsen har påvirket trivsel blandt medarbejderne i virksomheden.

"Nogle gange er det bare lettere når man sidder sammen og kan se hinanden i øjnene."
(Bilag 2, 5, 107)

I ovenstående citat udtaler mellemlidende 2, at arbejdet kan være lettere når man sidder overfor hinanden. Dette har de desværre ikke haft samme mulighed for under hjemsendelsen, hvor meget information er udsendt i online nyhedsbreve og ikke direkte fra ledere til forskellige møder. Ifølge mellemlidende 2 er det bestemt ikke det samme at få informationen online. Det skal bemærkes, at den oprindelige plan for at opdatere og give status om forandringsprojektet til medarbejderne var et projektrum med status plancher på projektet, hvor det ligeledes var muligt at afholde møder, hvilket

desværre ikke blev en realitet grundet hjemmearbejde (Bilag 2, 5, 114-115). I forhold til det globale samarbejde, er samarbejdet i det virtuelle rum ikke nyt, hvorfor jeg ikke vil antage at hjemmearbejde har påvirket det globale samarbejde, men derimod har det medført udfordringer i de lokale afdelinger der har påvirket arbejdspladsens forudsætninger for at skabe trivsel.

Hjemmearbejde som en markør peger dermed hen imod en kulturel model, som er kollektiv lært, da medarbejderne i HR-afdelingen nu har tilpasset sig nye arbejdsforhold, der dog desværre fortsat gør, at medarbejderne er travlt optagede af og pressede over arbejdsopgaver. Organisationskulturen udviser flere dele der ikke samarbejder og danner den ønskede ramme for kulturen. Hjemsendelse og hjemmearbejde har højst sandsynlig ikke bidraget positivt til dette, da der ikke har været det samme kollegiale bånd, som før hjemmearbejde blev et krav. Der kan derfor argumenteres for, at medarbejderne til dels er negativt påvirket af hjemmearbejde i forhold til arbejdsmotivation og sammenhold med kollegaer, men at hjemmearbejde også har haft en positiv påvirkning, da det øger effektiviteten og skaber mere fleksibilitet. Det er i denne sammenhæng uundgåeligt, at organisationskulturen er ændret af de nye rammer for medarbejderes arbejde og arbejdsvaner, hjemmearbejde har skabt.

Begge mellemledere giver også udtryk for, at de ikke mener hjemsendelse og hjemmearbejde har skabt nogen forskel i forhold til det globale samarbejde (Bilag 1, 9, 238-239) (Bilag 2, 5, 113-114). Mine egne erfaringer med globale møder under hjemsendelsen i virksomheden er ligeledes positive. Medarbejderne er logget på til mødet til den aftalte tid, agendaen er blevet fulgt, og der er efterfølgende blevet fulgt op på det aftalte. Dette er dermed en faktor, der påvirker organisationskulturen positivt. Det skal dog nævnes at dette ikke har været møder med ledelsen, men i forhold til samarbejde med eksterne firmaer og kollegaer fra andre lande om implementeringen af MyHR portal.

3.1.5 Mellemledere og medarbejdere

I forbindelse med forandringerne, Siemens Gamesa er ved at implementere, er det umuligt at undgå, at mellemledernes såvel som medarbejdernes rolle ikke forandres. Den udfordring, jeg gennem den indsamlede empiri har bemærket, er, hvor få medarbejdere, der kender deres nye rolle i virksomheden efter forandringerne er implementeret (Bilag 4, 5). Et eksempel herpå, er det nye samarbejde med

eksterne firmaer. Virksomheden har valgt at ansætte eksterne firmaer til at håndtere forskellige arbejdsopgaver. MyHR Portalen, er ligeledes styret og opbygget af et eksternt firma som fremover vil hjælpe med HR arbejdsopgaver såsom rekruttering og HR relaterede spørgsmål. Samarbejdet med eksterne firmaer er endnu et element der kan ændre organisationskulturen. Mellemlider 1 anser dog inddragelse af eksterne firmaer som en fordel og udtaler nedenstående:

”(...) nu kører alle vores processer over til et ekstern firma som Accenture og så skal Accenture håndtere det for alle landene, så vil man jo uden tvivl kunne frigive nogle medarbejdere i Danmark for eksempel, som tidligere har håndteret disse ting, men nu er Accentures opgave. Så har man enten ikke behov for disse medarbejdere længere, eller så frigiver man deres tid og ressourcer til at kigge på nogle andre ting der kan være med til at optimere forretningen.” (Bilag 1, 3, 64-68)

Det eksterne samarbejde er en fordel i den forbindelse, mellemlider 1, udtrykker det, med at det skaber mere tid til medarbejdere til at udføre andre opgaver, herunder de arbejdsinitiativer der nævnes tidligere i denne del af analysen. Det kan ligeledes skabe en usikkerhed blandt medarbejderne, hvis deres opgaver bliver uddelegeret til andre, og de kan dermed føle, at der ikke længere er behov for deres arbejdsfunktion, hvilket for nogle medarbejdere resulterer i fratræden, jævnfør nedenstående citat:

”(...) der er jo rigtig mange der har søgt videre og når folk de siger op eller bliver sagt op har vi ikke kunne få lov til at genbesætte stillingerne.” (Bilag 1, 14, 363-365)

I takt med at medarbejdere ikke kender arbejdsfordelingen i forbindelse med forandringsprocessens implementering, opstår der dalende motivation. Den dalende motivation udspringer ligeledes af den rolle, danskere er blevet tildelt i samarbejdsprocessen om forandringerne, som er uddybet i afsnittet *Nationale kulturer* i delanalyse 1. Der kan derfor argumenteres for, at uvisheden skaber reaktioner hos medarbejderne, der indikerer en negativ faktor ved forandringsprocessen nemlig at virksomheden ikke har formået at få medarbejderne tilstrækkeligt inkluderet i forandringsprocessen. Det kan derfor også argumenteres for, at der er sket et brist i mellemlidernes rolle, da de netop har ansvaret for at sikre trivsel hos deres medarbejdere. Derudover udtrykker mellemliderne at flere deadlines ikke bliver overholdt, og at de mangler information fra den globale ledelse om status på

forandringsprocessen, hvilket kan påvirke troværdigheden mellem leder og medarbejder. Den manglende information og ikke overholdte deadlines bemærkede jeg selv da jeg arbejdede i virksomheden. Et eksempel herpå er, hvordan lanceringsdatoen for MyHR portalen blev udskudt adskillige gange, hvilket indikerer manglende inddragelse fra de lokale HR-afdelinger for at processerne tilpasses og fungerer optimalt (Bilag 4, 1).

”(...) så sidder vi og arbejder med det dag og nat, nogle har haft 60 timers arbejde om ugen, og det indikerer også en velvilje til at man gerne vil det her, man vil gerne hjælpe og forsøge at implementere det her så godt som muligt (...)” (Bilag 1, 7, 188-190)

Hos nogle medarbejdere tyder det på, at denne usikkerhed også motiverer dem til at yde en ekstra arbejdsindsats, da de frivilligt bruger mange arbejdstimer på at implementere forandringerne, hvilket netop er det mellemlider 1 udtaler i ovenstående citat. Nogle medarbejdere har meget velvilje til at arbejde med det og tror på, at det bliver succesfuldt. Det kan overvejes, om de måske arbejder så hårdt for at vise deres værd og muligvis er bange for at miste deres plads i virksomheden i takt med usikkerheden om, hvad der kommer til at ske (Bilag 4, 5). Den ekstra indsats, mange medarbejdere yder i forbindelse med forandringsprocessens, bemærkede jeg selv, idet mange gør utrolig meget for at nå de stramme deadlines og arbejder mange timer i døgnet og sågar i weekender og på helligdage. Jeg havde selv mange overarbejdstimer som jeg sjældent tøvede med at sige ja til. Dette fik mig til at reflektere over hvordan mellemliderne såvel som medarbejderne rent faktisk motiverer hinanden til at yde en ekstra indsats i forbindelse med forandringsprojektet i håbet om at skabe bedre forudsætninger for hinanden og for organisationskulturen (Bilag 4, 1).

Disse handlinger, mellemliderne her udviser, er noget der gentager sig hos dem, hvorfor handlingerne kan ansues som en kulturel model, der er kollektiv lært. Handlingerne markerer en kulturmarkør, som udstråler arbejdsmoral og beskriver den kultur, der gør sig gældende i HR-afdelingen. Denne arbejdsmoral er desværre ikke den dominerede i virksomheden og nok til at medarbejderne er fuldt motiveret, idet dette kræver ændringer fra ledelsen.

”Der kan vi i HR få lov til at ændre på nogle ting der rent faktisk giver værdi, (...). Det tror jeg også vil skabe mere motivation og arbejdsglæde på sigt, men det kræver noget tilvænning.” (Bilag 1, 6, 152-154)

Mellemlider 1 mener dog, at fordelingen af arbejdsopgaver og den tidsmæssige faktor vil blive bedre, jo længere de er med forandringsprojektet, hvilket hun netop udtaler i ovenstående citat. Forandringerne kan skabe motivation og arbejdsglæde, men det kommer ikke af sig selv. Her er mellemlidernes rolle at tilvænne dem selv og deres medarbejdere til de nye systemer og arbejdsprocesser og have for øje, at medarbejdere har forskellige behov, herunder skal de være opmærksomme på, at nogle har et større behov for at blive taget i hånden end andre gennem forandringsprocessen. Det at støtte sine medarbejdere, og sikre at alle er med, er med til at mindske, at der opstår modstand mod forandringsprocessen. Det er forskelligt fra medarbejder til medarbejder hvad der skaber motivation i arbejdsdagen. I dette tilfælde, hvor virksomheden foretager ændringer, er det vigtigt at inddrage medarbejderne, da det er med til at sikre, at de fra start af forandringsprocessen har en positiv indstilling. Dette skal gerne gøres løbende for at opretholde en god organisationskultur.

Mellemlidere såvel som medarbejdere jævnfør mine observationer, føler at de skal kæmpe for at få information, og beskriver den information de får, som kaotisk og forvirrende (Bilag 4, 2). Det er en mellemliders rolle at viderelede information til sine medarbejdere for at sikre den bedste tilpasning af de nye forandringer. Mellemlider 1 udtrykker i nedenstående citat hvordan hun mener, at man nemmest baner vejen frem mod det ønskede mål og dermed opnår tilgængelig information i virksomheden.

”Jeg tror at det allervigtigste er at spille med åbne kort fra ledelsens side, og på en eller anden måde få sandheden frem.” (Bilag 1, 13, 338-339)

Der kan argumenteres for, at mellemlider 1 med ovennævnte citat giver udtryk for, at det er bedre at opdatere og informere medarbejdere jævnligt, også selvom der måske ikke er noget nyt at fortælle, og at man således hellere skal fortælle, at status er samme som sidst, så medarbejderne ikke føler sig overset. Ud fra ovenstående, kan der ligeledes argumenteres for, at mellemliderne såvel som medarbejderne er bevidste om, at informationsdelingen i virksomheden ikke er optimal, specielt ikke i forhold til at adaptere til de forandringer HR-transformationens implementering skaber, hvilket gør det svært for dem at tilpasse sig deres roller.

3.1.6 Trivsel blandt medarbejdere

Den indsamlede empiri antyder, at der er en usikkerhed hos mellemledere såvel som hos medarbejdere, der på sigt kan føre til mistrivsel, hvis ikke dette allerede er tilfældet. Nedenstående citat fra mellemleder 2 kan ses som et tegn på, at Siemens Gamesa har for travlt med at gennemføre forandringerne og skabe et globalt set-up. Dette problem er nævnt tidligere i analysen, men vil her blive uddybet med større fokus på medarbejdertrivsel og hvilken fokus, mellemlederne har på dette.

”(...) vi får i hvert fald heller ikke altid medarbejderne eller organisationen med.” (Bilag 2, 6, 127-128)

I et forsøg på at undersøge, hvordan Siemens Gamesa bedst muligt kan inddrage både medarbejdere og organisationen i det, der foregår, gennemfører virksomheden hvert år en Global Employee Engagement Survey med fokus på medarbejdertrivsel i virksomheden. De emner, der undersøges, går mere eller mindre igen år efter år, men hvert år stilles der spørgsmål relateret til det, der foregår i virksomheden. Undersøgelsen fra 2021 har derfor inkluderet spørgsmål i forbindelse med forandringsprojektet, hvilket i den grad førte til negative kommentarer i undersøgelsen fra medarbejderne (Bilag 4, 3-5). Jeg arbejdede meget med forberedelse, gennemførelse og efterfølgende feedback sessioner af denne undersøgelse under mit praktikforløb i virksomheden, hvorunder jeg blev gjort opmærksom på, hvilken effekt forandringerne har på medarbejderne, hvorfor der netop fokuseres på dette i specialet.

Det anvendte materiale til Engagement Surveyen kan, i lyset af Hasse, ses som artefakter. Artefakterne består af en informationsside på intranettet samt plancher med citater fra ledere, der skal motivere samt påminde medarbejderne om at deltage i undersøgelsen, da resultaternes validitet alt andet lige højnes, jo større svarprocenten er. Materialet som artefakt er blevet sat op i håbet om, at medarbejderne deltager i undersøgelsen og anviser dermed en retning for den handling, det ønskes, at medarbejderne udfører. Det nævnte materiale er ikke blot en artefakt, men ligeledes en kulturmarkør, der fører hen mod at kunne ekskludere medarbejdere, hvis de ikke deltager i undersøgelsen og omvendt inkludere dem, hvis de gør.

”For mig der handler det om at være i tæt kontakt med dem.” (Bilag 2, 7, 156)

”Det at være nærværende og tilgængelig, det er noget af det der betyder meget for mig.”
(Bilag 2, 7, 159-160)

Mellemlider 2 har fokus på at inkludere medarbejdere i arbejdsdagen og skabe forudsætninger for, at de trives, selv i en travl hverdag, hvilket ovenstående to citater beskriver. Mellemlider 2 ønsker at være i tæt kontakt med sine medarbejdere. Hjemsendelsen og hjemmearbejde har påvirket dette, da de mere uformelle samtaler ikke har fundet sted på samme måde, som hvis arbejdet havde foregået i virksomheden (Bilag 2, 5, 112-113). Der kan derfor argumenteres for, at det har været sværere for mellemliderne at holde sine medarbejdere motiveret og rette op på eventuelle udfordringer i rette tid. Der bliver adskillige gange givet udtryk for, at motivationen blandt medarbejderne ikke er helt i top, hvilket har forskellige årsager. Et eksempel herpå, som også er nævnt tidligere i analysen, er forskellen mellem de forskellige lande og nationale kulturer. Flere har en oplevelse af, at andre lande bliver rost mere end Danmark, hvilket påvirker motivationen blandt medarbejdere i HR (Bilag 1, 9, 223-226).

Mellemlider 1 udtrykker, at hun føler, at de forandringer, virksomheden gennemgår både har en positiv og negativ effekt i forhold til trivsel og tryghed. Hertil nævner mellemlideren samarbejde mellem kollegaer på tværs af landegrænser, hvor afdelingerne er blevet rystet mere sammen og har dermed skabt nogle gode forudsætninger for samarbejdsmuligheder. Mellemlideren påpeger også, at det har bragt udfordringer, da tingene kræver langt mere koordinering og ikke bliver løst samme dag som tidligere, hvilket er frustrerende, da vedkommende ikke føler, der bliver lyttet til de inputs, der bliver givet (Bilag 9, 1). Der kan derfor argumenteres for, at forandringerne har gode intentioner om at skabe medarbejdertrivsel, men samarbejdet, som det er nu, skaber ikke et godt grundlag for dette, hvilket ligeledes er indikeret flere steder i analysen. Det er derfor nødvendigt at se på samarbejdet for at optimere dette, hvilket bliver undersøgt nærmere i diskussionen i kapitel 4.

”Kommunikation betyder meget inden for tryghed, og hvis man som leder, ikke kan kommunikere noget, så giver det anledning til spørgsmål som hober sig op.” (Bilag 9, 1)

Det er nævnt tidligere i analysen, hvordan den manglende kommunikation og information påvirker medarbejderne i virksomheden. I forbindelse med medarbejdertrivsel kan ovenstående citat fra mellemlider 1 indikere, at der hos flere medarbejdere mangler et tillidsbånd mellem leder og

medarbejder, da kommunikation bidrager til tryghed. Der kan argumenteres for, at de spørgsmål mellemlider 1 henviser til i citatet, er de spørgsmål, medarbejderne har om deres plads og roller i virksomheden, der for nogen fremstår lidt uvist i forandringsprocessen. Den manglende kommunikation i virksomheden gør dermed medarbejderne utrygge og kan føre til mistrivsel. Det er derfor vigtigt, at mellemliderne sørger for at kommunikere så meget som muligt til deres medarbejdere for at skabe bedre forudsætninger for netop trivsel.

Globaliseringen og den teknologiske udvikling skaber gode forudsætninger for at dele informationer på en nemmere måde end før. Siemens Gamesa udsender ugentlige og månedlige opdateringer om, hvad der foregår i virksomheden, herunder status på HR-transformationen (Bilag 4, 2-3). Dette er overordnede informationer, men mellemliderne giver udtryk for, at de mangler mere konkret information rettet mod deres team og funktion i virksomheden. Der kan derfor argumenteres for, at der er manglende information i virksomheden, hvilket er en fælles handling mellem ledere og medarbejdere. I lyset af Hasse, kan disse gentagne handlinger derfor anses som kulturelle modeller. Handlingerne peger ligeledes mod en kulturmarkør der udstråler manglende information, der er et generelt problem i virksomheden og kan føre til, at medarbejderne mistrives, hvilket har en negativ effekt for organisationskulturen.

Tidligere i analysen kom jeg ind på hvordan hjemmearbejde har fungeret i forbindelse med implementeringen af forandringerne, hvor det indikeres, at det har været en positiv oplevelse og skabt effektivitet i virksomheden, men at flere dog har manglet det visuelle og mere uformel information om status på forandringsprojektet. Der kan argumenteres for, at hjemmearbejde kan være en faktor, der fører til at medarbejderne mistrives, da de ikke har den samme kontakt med kollegaer, som hvis de var på kontoret og arbejdede til trods for, at de er mere effektive. Derfor har Siemens Gamesa foretaget en undersøgelse af medarbejdernes holdning til hjemmearbejde. 80 procent gav udtryk for, at de ønsker at fortsætte hjemmearbejdet, hvorfor virksomheden har indført en *Working From Home Politik*, der gør det muligt for medarbejderne at indgå en aftale med nærmeste leder om primært at arbejde hjemmefra. Dette indikerer, at der er tillid til medarbejderne, hvilket mellemlider 1 også udtrykker ved at sige, at det har påvirket vedkommendes tilfredshed med at arbejde hos Siemens Gamesa positivt, da det giver fleksibilitet og skaber en god balance mellem arbejde og privatliv (bilag 9, 2). Dette tiltag, virksomheden her gør brug af, viser sig at have en positiv effekt, da man ser på medarbejdernes behov og skaber en forudsætning for, at medarbejderne trives.

3.1.7 Delkonklusion 1

Organisationskulturen indikerer om forandringerne lykkes eller ej, da de er gensidig påvirkelige. Det kan ikke undgås, at implementeringen af forandringerne ændrer organisationskulturen, men modsat så påvirker organisationskulturen forudsætningerne for, hvordan forandringerne implementeres og modtages af virksomheden og dens medarbejdere. Det er derfor vigtigt, at alle dele, herunder ledere, medarbejdere, samarbejde, opgaver og forandringer i virksomheden, er i samspil for at skabe en god organisationskultur. Organisationskulturen i Siemens Gamesa beskrives som kaotisk og kompleks, og det gør den, da den er præget af flere elementer der ikke fungerer i forhold til arbejdet med forandringsprocessen samt manglende medarbejderinddragelse. Det er svært at finde ud af, hvilken plads medarbejderne har og dermed også svært for nye medarbejdere at finde deres plads i virksomheden. Virksomheden ønsker at fremstå som One Company, men det har mellemlederne svært ved at se, da den transnationale fusion fortsat mangler at optimere flere processer for at være ens. Der arbejdes med forskellige initiativer i virksomheden for at skabe en velfungerende organisationskultur. Disse er desværre præget af manglende tid, da medarbejderne skal fokusere på arbejdet med forandringerne, hvorfor initiativerne ikke får mulighed for at leve op til deres formål.

Den globale virksomhed har medarbejdere med forskellige nationale kulturer, hvilket i den grad skaber udfordringer i arbejdsdagen. Der opstår mange misforståelser mellem de forskellige nationale kulturer. Det påvirker specielt medarbejdere i Danmark, da de bliver set som modstandere af forandringerne, når de kommer med konstruktiv kritik og forbedringsforslag. Der mangler en større forståelse for dette for at forbedre samarbejdet.

Som så mange andre virksomheder, var de fleste medarbejdere fra Siemens Gamesa hjemsendt under Covid-19. Overordnet kan det konkluderes, at medarbejderne i virksomheden har været mere effektive i hjemsendelsesperioden samt skabt en bedre balance i deres hverdag, hvilket har resulteret i, at flere medarbejdere ønsker at forsætte hjemmearbejdet. Det skal dog også nævnes, at det ikke kan undgås, at det har påvirket forandringsprojektet, idet mellemlederne såvel som medarbejderne mangler de uformelle opdateringer fra deres ledere og generelt information og viden om, hvad der foregår i virksomheden. Det skyldes, at der ikke, på samme måde som før, bliver delt viden mellem mellemledere og medarbejdere. Mellemlederne har en vigtig rolle i fortsat at være i tæt kontakt med

deres medarbejdere til trods for, at de ikke ses på kontoret dagligt. Det er nemt at fordybe sig i sine opgaver og glemme andre, når man ikke bliver påmindet herom.

Ovennævnte ændringer, der påvirker organisationskulturen, har ligeledes påvirket mellemlidernes roller. Dette ses ved, at flere medarbejdere giver udtryk for, at de ikke kender deres plads, når forandringerne er implementeret, netop fordi de ikke er tilstrækkelig informeret. Det skaber stor usikkerhed, da flere arbejdsopgaver bliver overdraget til andre, uden at der ansættes nye medarbejdere til at dække de positioner, der hermed mangler. Disse ændringer påvirker ligeledes medarbejdernes trivsel, da forandringsprocessen skaber mange ændringer i arbejdsdagen, dårlige forudsætninger for samarbejde og for lidt tid til at arbejde med noget, der motiverer mere, såsom for eksempel arbejdsinitiativer. Endnu en af mellemlidernes roller er at dele information med deres medarbejdere. Forandringsprocessen har gjort dette vanskeligt, da de ikke altid har modtaget tilstrækkelig med information fra global ledelse til at informere medarbejdere om det, de ønsker. Det er nu endnu vigtigere for mellemlidene at følge op med deres medarbejdere og sikre, at de er i trivsel. De er i den grad præget af stramme deadlines og mange arbejdsopgaver, der gør dem pressede.

3.2 Delanalyse 2

Dette afsnit tager udgangspunkt i andet underspørgsmål: *Hvilken betydning oplever mellemlidene, at det transnationale har for det lokale i organisationen?* Den transnationale fusion og HR-transformationsprojektet kræver, at virksomheden samarbejder på tværs af landegrænser for at gennemføre forandringerne. Denne delanalyse vil se nærmere på samarbejdet mellem det globale og det lokale samt på, om den transnationale fusion har påvirket forudsætningerne for gennemførelse af de forandringer, virksomheden gennemgår. Ud fra empirien finder jeg flere punkter, der kan kritiseres, men samtidig er mellemlidene også håbefulde, hvilket jeg vil komme nærmere ind på i nedenstående.

3.2.1 Mellemlidernes erfaringer med den transnationale fusion og forandringerne

Begge mellemlidene blev ansat før Siemens Gamesa fusionerede og har derfor fulgt forandringerne fra starten. De arbejder begge til dagligt med HR-transformationsprojektet, men mellemlider 1 har dog flere opgaver end mellemlider 2 i forhold til at få implementeret MyHR portalen. De har begge, som mellemlidene, til opgave at få introduceret det til deres medarbejdere og sørge for, at de tilvænner

sig forandringerne. Først vil dette afsnit se på, hvordan mellemliderne har oplevet fusionen samt deres holdninger til det igangværende HR-transformationsprojekt, som er en del af forandringsprocessen.

Flere arbejdsprocesser er stadig, efter flere år, ikke ens. Et tydeligt eksempel på dette er måden, hvorpå der produceres vindmølle vinger. Til trods for, at de gerne vil fremstå som One Company, produceres vindmøllevingerne på to forskellige måder, ligesom før virksomheden fusionerede, selvom det er dokumenteret, at den ene vinge er langt mere holdbar end den anden, hvilket ligeledes er fremhævet i delanalyse 1. Ifølge mellemlider 1 skyldes det et kulturelt aspekt, at man ikke vil ændre produktionen, og derfor mener mellemlideren ikke at virksomheden kan identificere sig som One Company endnu (Bilag 1, 2, 23-26). Dette fremgår af følgende citat fra mellemlider 1.

”(...) så man har ikke, efter min mening, formået at fuldføre fusionen, da vi stadig snakker dem og os.” (Bilag 1, 1, 15-16)

I medfør af denne udtalelse kan det antages, at de identificerede problemer ved forandringsprocessen, der belyses i denne analyse, allerede opstod da virksomhederne fusionerede. Ovenstående indikerer ligeledes, at fusionen ikke har skabt de bedste forudsætninger for at opretholde en god organisationskultur og dermed gennemføre de igangværende forandringer. Mellemlider 1 oplevede ikke at virksomheden forsøgte at inkorporere de to virksomheder, da de fusionerede (Bilag 1, 1, 13-14) Når dette er sagt, mener mellemlideren dog at forandringerne med tiden kan skabe forbedringer for virksomheden.

”(...) alt ændring og forandring er svært, da folk skal vænne sig til en ny måde at arbejde på.” (Bilag 1, 6, 134-135)

” Nu vil der være mulighed for at vi kan være mere proaktive.” (Bilag 1, 6, 138-139)

”(...) så kan vores business partnere måske fremover køre nogle initiativer omkring well-being, development og team sessioner, hvordan samarbejder man bedst i et team, hvor man så kan forbedre nogle ting i forretningen den vej rundet, og det har vi ikke haft ressourcer til tidligere.” (Bilag 1, 6, 141-143)

I ovenstående citater fra mellemlider 1 gives det udtryk for de fordele, forandringerne medfører. Første citat indikerer, at det er nødvendigt at være forandringsparat, men mennesker holder uendeligt meget af mønstre, hvorfor det kræver tid ikke at gøre det samme, som vi plejer. I takt med at forandringerne bliver implementeret, vil der formentlig kunne ses forbedringer, og dermed kan der også argumenteres for, at mellemlidernes rolle vil ændres til at fremstå positiv, hvis der bliver tid til andre initiativer, der forbedrer medarbejdernes trivsel. Det anses som en fordel ved forandringerne, men mellemliderne er bevidste om, at det kræver tid, da ønsket om at overholde deadlines muligvis har medført, at implementeringen til tider er gået for stærkt. Til trods for at både mellemliderne og medarbejderne kan se frem mod en forbedret og mere proaktiv hverdag i virksomheden, er vejen dertil ikke uden udfordringer. Den tidsmæssige faktor, mellemliderne såvel som medarbejderne er underlagt grundet arbejdet med HR-transmutationsprojektet, har i den grad indflydelse på måden hvorpå de arbejder, og der kan argumenteres for, at det smitter af på samarbejdet og det kollegiale.

”Der er også forskellige måder at arbejde på, det er noget af det jeg tror bliver bedre i forbindelse med vores transformation, fordi der får vi en mere ensartet model.” (Bilag 2, 6, 139-141)

Ovenstående citat fra mellemlider 2 supplerer ovenstående antagelser og er med til at give et indblik i, hvorfor det er svært at beskrive organisationskulturen, der er præget af forskellige arbejdsmetoder. Mellemlider 2 er håbefuldt og tror på, at forandringerne vil gøre det bedre når arbejdsprocesserne bliver mere ens. Hermed ses endnu et tegn på, hvordan forandringerne og kulturen er påvirket af hinanden. Ser man på et nu og her billede virker det til, at forandringerne har en negativ påvirkning, men det kan skabe en positiv påvirkning, når den er implementeret.

I takt med globaliseringen og den transnationale fusion, er der som nævnt i afsnit 1.4.1.1, skabt forudsætninger for og udviklet redskaber til, at det er muligt for en global virksomhed som Siemens Gamesa at gennemføre både en transnational fusion samt de efterfølgende forandringer, virksomheden skal implementere. Hertil har den teknologiske udvikling påvirket måden, hvorpå der kommunikeres på tværs af landegrænser. Spørgsmålet er så, hvordan de udfordringer, der belyses i analysen i forbindelse med forandringerne, vil påvirke resultatet og ikke mindst medarbejderne i takt

med, at virksomheden bliver mere og mere globaliseret. I nedenstående vil jeg se nærmere på en af de større udfordringer der arbejdes med nemlig samarbejdet mellem det globale og det lokale.

3.2.2 Samarbejdet mellem Global og Lokal

Som tidligere nævnt er der flere indikationer på, at samarbejdet mellem det globale og det lokale i Siemens Gamesa ikke fungerer optimalt. Jeg anser det som en af de største udfordringer ved arbejdet med HR-transformationsprojektet. Det kritiseres af mellemliderne såvel som medarbejderne, og det påvirker deres arbejdsdag i virksomheden (Bilag 4, 3-5). Jævnfør afsnit 1.4.2.2 har dette en stor effekt på organisationskulturen, da måden hvorpå medarbejdere arbejder er med til at definere den. Medarbejdere i Siemens Gamesa er tydeligt påvirkede af dette samarbejde, hvilket ses i nedenstående citater fra henholdsvis mellemlider 1 og en af mine egne observationer.

”(...) for HR er der blevet highlightet flere gange at man ikke føler der bliver lyttet fra globalt i forhold til at man lokalt sidder og har nogle ting man er bekymret for.” (Bilag 1, 7, 182-184)

”(...) jeg tror fra global til lokal er der sket et vred i forhold til den tillid man oplever.” (Bilag 1, 9, 244-245)

Mellemlider 1 påpeger i ovenstående udfordringer ved det globale samarbejde mellem den globale HR-ledelse og de lokale HR-afdelinger. En global forandring kræver et tæt samarbejde samt et godt kendskab til delene i virksomheden. Jævnfør afsnit 1.4.1.2 har globaliseringen gjort det muligt at skabe et større samarbejde på tværs af landegrænser, da den tværnationale forbindelse er forbedret, og måden hvorpå der kommunikeres i den globale verden skaber nye, spændende muligheder. Globaliseringen har dermed åbnet for mulighederne for samarbejde, men mellemlider 1 giver udtryk for, at der mangler mere inddragelse af de lokale afdelinger for at skabe de bedste forudsætninger for at implementere forandringerne i virksomheden. Det nævnes ligeledes i ovenstående citater, at der er sket et vred i forhold til tilliden, hvilket kan skyldes de forskellige måder, folk fra forskellige nationale kulturer arbejder, hvor danskere bliver set som modstandere af forandringerne, fordi de kommer med forslag til ændringerne. Dette uddybes i delanalyse 1 i afsnittet om nationale kulturer.

Siemens Gamesa anvender programmet Microsoft Teams til at kommunikere på global såvel som lokal plan. Ved brug af dette program er det nemt at afholde møder og dele informationer (Bilag 4, 1). Mine egne erfaringer med brugen af Microsoft Teams i virksomheden er positivt, og der kan derfor argumenteres for, at anvendelsen heraf bidrager til et nemmere samarbejde på tværs af landegrænser. Jo mere globalt orienteret et land er, jo nemmere er det for virksomheden at udarbejde det ønskede. Der kan endvidere argumenteres for, at virksomheden har de rette midler til at skabe et godt samarbejde, men forholdet og samarbejdet mellem den globale ledelse og lokal er påvirket af andre faktorer, da medarbejderne ikke føler, at der bliver lyttet til dem (Bilag 4, 4). Dette ses ligeledes i nedenstående citat fra mellemlider 1:

”Når man så præsenterer den fra global side, og siger at sådan her skal vores HR-processer se ud fremadrettet og så får vi lokalt at vide at nu skal vi implementere det. (...) man skulle have en mere inkluderende tilgang til det, hvor man kommer fra global og siger at vi har et forslag til at optimere en proces og siger vil I kigge det her igennem og melde tilbage til os hvilke ting der er mulige og hvis I ser nogle udfordringer, så kom med jeres forslag til hvordan de kan løses.” (Bilag 1, 4-5, 97-109)

Her kommer mellemlider 1 med et konkret forslag til en ændring, der kan styrke og forbedre det globale samarbejde, nemlig mere medarbejderinddragelse til at udarbejde de nye arbejdsprocesser. Det er medarbejderne, der sidder med det til dagligt og dermed dem, der er eksperter indenfor området. Jævnfør afsnit 1.4.1.2 stiller det store krav til mellemliderne samt medarbejderne i Siemens Gamesa at arbejde med en kompleks forandringsproces. Det er derfor nødvendigt, at ledelsen skaber effektive samarbejdsprocesser, hvilket der kan argumenteres for ikke er tilfældet i virksomheden, da den globale ledelse ikke inddrager de lokale afdelinger tilstrækkeligt i arbejdsprocessen. Ovenstående citat beskriver ligeledes hvordan den globale ledelse forventer, at alle processer passer i alle lande, uden at der bliver taget højde for, hvordan det bedst muligt fungerer lokalt. I Danmark er der eksempelvis forskellige lokalaftaler der skal inkluderes, som er anderledes fra dem, der for eksempel anvendes i Tyskland. Det skaber en følelse af, at man er nødsaget til at indordne sig under den globale proces (Bilag 1, 5). Samarbejdet mellem det globale og de lokale har fået både mellemliderne og medarbejderne til at reagere, da de ikke mener, det fungerer optimalt.

Jævnfør afsnit 1.4.1.1 har den teknologiske udvikling forbedret den tværnationale forbindelse, der nu er nemmere tilgængelig, hvilket stemmer overens med ovenstående, hvor Siemens Gamesa anvender virtuelle møderum med mere. Der er ligeledes blevet skabt en ”kulturel homogenisering” i forbindelse med, at kommunikation på tværs af landegrænser er blevet betydeligt nemmere og mere åben, dermed bidrager det til skabelsen af ”et enkelt globalt samfund”. I forbindelse med Siemens Gamesas forandringsprojekt stemmer dette overens med deres ønske om at skabe et globalt set-up hvor formålet er at gøre systemerne mere globale, så de bliver lettere tilgængelige for medarbejderne samt optimere arbejdsprocesserne i virksomheden til at være mindre tidskrævende. Dermed skabes der mere tid til medarbejderne til at arbejde med initiativer der har til formål at forbedre organisationskulturen.

Dette samarbejde kan anskues som en kulturel model, der udspringer af medarbejdernes reaktioner i en bestemt kontekst i organisationen, nemlig det globale samarbejde. Kulturelle modeller fremtræder tydeligst gennem reaktioner fra medarbejdere, hvilket i den grad kan antages at være tilfældet her, da mellemlederne såvel som medarbejderne udtrykker en problematik med dette samarbejde.

3.2.3 Delkonklusion 2

Mellemlederne har ikke opfattelsen af, at den transnationale fusion er gennemført, da formålet med fusionen endnu ikke er opfyldt efter flere år som Siemens Gamesa. Mellemlederne beskriver derfor den transnationale fusion som ikke optimal og ikke fungerende, hvilket ligeledes uddybes ved at mange medarbejdere stadig snakker ”dem” og ”os”, i forhold til de to tidligere virksomheder. Virksomheden lever derfor ikke op ønsket om at være One Company endnu, hvilket kan konkluderes at dette påvirker forandringsprocessen negativt. Forandringerne der er ved at blive implementeret er, som nævnt i både delanalyse 1 og 2, påvirket af blandt andet, dårligt samarbejde og manglende medarbejderinddragelse, og dermed bliver det svært at nå de stramme deadlines, hvilket påvirker forholdet mellem det globale og det lokale i virksomheden.

Til trods for at globaliseringen og udviklingen af teknologiske redskaber har forbedret det tværnationale samarbejde og dermed skabt gode forudsætninger for at Siemens Gamesa kan udføre deres forandringsprojekt, kan det konkluderes at det globale samarbejde i virksomheden ikke fungerer optimalt. Det påvirker både mellemlederne såvel som medarbejderne, forandringsprocessen og

dermed også organisationskulturen, hertil kan der nævnes manglende medarbejderinddragelse, specielt i de lokale afdelinger i virksomheden. Selvom de lokale danske medarbejdere har gode intentioner med deres ændringsforslag, anses de som modstandere, fordi den globale ledelse ikke er vant til at få konstruktiv feedback fra medarbejdere. De danske medarbejdere bliver derfor ikke rost, og det påvirker medarbejdernes arbejdsglæde og motivation for at arbejde med forandringerne. Det kan derfor konkluderes at forløbet kunne have skabt bedre resultater hvis den globale ledelse havde inddraget de lokale afdelinger noget mere i arbejdsprocessen.

Det skal dog tilføjes, at mellemlederne er håbefulde og tror på, at forandringerne på sigt vil skabe bedre forhold i virksomheden. Intentionerne bag forandringsprocessen er gode, da man mener, at det vil skabe en bedre struktur i arbejdsdagen med mere ens arbejdsprocesser. Virksomheden er bevidst om, at det tager tid at nå i mål med forandringsprocessen, men de håber på, at medarbejderne på sigt kan arbejde mere med det der motiverer dem, såsom de arbejdsinitiativer der nævnes i delanalyse 1.

4.0 Kapitel 4 Diskussion

Specialets diskussion består af en indholdsdiskussion og en diskussion med henblik på handlemuligheder. I indholdsdiskussionen vil jeg diskutere de resultater, som det har været muligt for mig at indsamle og behandle på baggrund af specialets empiriske materiale. Til denne diskussion vil jeg inddrage fund og resultater fra analysen samt den litteratur, der er anvendt i kapitel 1, til at definere globaliseringsperspektivet og det organisationskulturelle perspektiv, for herved at debattere mine resultater i en bredere ramme. Formålet med dette speciale er at undersøge, hvordan mellemledere hos den globale virksomhed Siemens Gamesa, er påvirket af den igangværende forandringsproces der skal skabe et globalt set-up. Ovenstående analyse har belyst organisationskulturen i virksomheden med henblik på mellemledernes reaktioner i forhold til forandringerne, og hvordan deres rolle forandres i takt med at virksomheden implementerer flere globale arbejdsprocesser. Anden del af diskussionen har til formål at besvare tredje underspørgsmål: *Hvilke læringsaspekter kan virksomheden dermed fokusere på for at optimere fusionsforløbet og optimere mellemledernes såvel som medarbejdernes trivsel?* Disse læringsaspekter bliver præsenteret som handlemuligheder, hvilke udspringer fra pointerne i analysen. De præsenterede læringsaspekter skal fremstå som et forandringsdesign Siemens Gamesa kan implementere i håbet om at skabe bedre forudsætninger for at virksomheden og dens medarbejdere fremover bedre kan håndtere en kompleks forandringsproces.

4.1 Indholdsdiskussion

Mellemlederne der har bidraget med empirisk materiale til dette speciale, italesætter tematikker som samarbejde, kulturforskelle, manglende information og medarbejderinddragelse. Med udgangspunkt i Hasses forståelse af en kulturel kontekst og ovenstående analyse, kan jeg betegne disse tematikker som kulturmarkører der er blevet etableret gennem kulturelle læreprocesser. De artefakter og kulturmarkører der er indikeret i analysen, er ifølge Hasse, kollektivt tillærte, som en del af de kulturelle modeller der skaber forventninger til medarbejdernes handlinger. Forandringsprocessen er som tidligere nævnt et globalt projekt, og medarbejdere fra HR-afdelinger i flere lande skal samarbejde om at implementere forandringerne med formålet om at skabe et globalt set-up i virksomheden. Analysens fund og resultater vil nu blive diskuteret med henblik på at undersøge i hvilken grad globaliseringen og organisationskulturen påvirker disse.

Miller påpeger, at forestillinger om kulturen kan være kontekstuelle, da de er indlejret i organisatoriske situationer og organisationens historie. Den transnationale fusion og de dertilhørende forandringer der har til formål at skabe et mere globalt set-up, kan ses som organisatoriske situationer der ligeledes bidrager til virksomhedens historie, hvorfor der her kan diskuteres i hvilken grad forandringerne påvirker organisationskulturen. Mellemliderne udtrykker, at de har en følelse af, at den transnationale fusion ikke er gennemført, da der i virksomheden stadig snakkes ”dem” og ”os” som var Siemens Gamesa fortsat to separate virksomheder (Bilag 1, 1). Hvis mellemliderne ikke har følelsen af, at det er én virksomhed, kan der argumenteres for, at organisationskulturen ikke er tilpasset i forhold til fusionen. Dermed er forudsætningerne for at implementere forandringerne ikke optimale, da der ikke er skabt det rette grundlag for hvordan medarbejderne skal samarbejde om at implementere dem. Herudfra kan det diskuteres hvorvidt mellemliderne er tilpasset til deres nye globale roller eftersom organisationskulturen ikke er. Jævnfør afsnit 1.4.1.2 er det vigtigt at skabe globale ledere for at arbejdsprocesserne opnår en global tilgang. Hvis ikke de er tilstrækkelig informeret og føler sig som en del af forandringsprojektet, kan der argumenteres for, at deres medarbejdere ligeledes heller ikke tilpasses til de nye roller. Ud fra analysen ses der tydelige tegn på, at virksomheden endnu ikke har formået at skabe globale medarbejdere, da de ikke er bekendte med deres nye roller i virksomheden, og fortsat stiller spørgsmålstejn til forandringsprojektet.

Siemens Gamesa anvender nogle af de nyeste IT løsninger til at kommunikere, vidensdele og samarbejde med kollegaer i andre lande, hvortil de blandt andet, anvender mødeplatformen Microsoft Teams. Globaliseringen forbindes ofte med den teknologiske udvikling, der har skabt bedre muligheder for en global virksomhed. Teoretikeren Anthony Giddens nævner, at den teknologiske udvikling har resulteret i øget interaktion og kommunikation på tværs af landegrænser. Det kan derfor diskuteres, at samarbejdet, i den forbindelse, har gode forudsætninger for at fungere i et globalt set-up, da globaliseringen har medført bedre kommunikationsmuligheder for virksomheden. Analysen viser dog, at dette langt fra er tilstrækkeligt, for at det globale samarbejde kan fungere, hvorfor jeg finder det interessant også at diskutere samarbejdet ud fra et organisationskulturelt perspektiv. Ifølge Geert Hofstede kræver det mere end blot de nyeste IT systemer for at et samarbejde fungerer optimalt. Mellemliderne der har deltaget i empiriindsamlingen, udtrykker episoder fra arbejdsdagen der kan ses som værende negative for samarbejdet. Hertil fremhæves specielt hvordan nogle lande roses mere end andre, hvilket kan diskuteres ud fra to antagelser. På den ene side, en manglende kulturel forståelse af nationale kulturer, og på den anden side, magtfordelingen mellem ledere og

medarbejdere, hvilket Hofstede beskriver som kulturdimensionen Magtdistance. Der kan derfor argumenteres for, at globaliseringen til dels skaber gode forudsætninger for samarbejdet, men organisationskulturen i virksomheden har en negativ påvirkning, da den på nuværende tidspunkt ikke er tilpasset det globale set-up, og der mangler kulturel forståelse og medarbejderinddragelse.

Endnu et aspekt der kan diskuteres indenfor samarbejdet, er inddragelse af medarbejderne i arbejdsprocesserne. Miller påpeger, at det er særligt vigtigt at medarbejderne er i spil, hvorfor det kan diskuteres, hvordan deres rolle påvirker organisationskulturen. Medarbejderne i Siemens Gamesa påpeger flere episoder fra arbejdet der har en negativ effekt på dem, såsom ikke fungerende samarbejde, manglende information og inddragelse, hvilket påvirker deres motivation og trivsel. Hertil kan det diskuteres, at det skyldes organisationskulturen, der ikke er tilpasset det globale set-up og dermed ikke bidrager tilstrækkeligt til at opbygge et samarbejde. Organisationskulturen er præget af magtfordelingen mellem ledere og medarbejdere. Den globale ledelse forventer at deres globale set-up er tilpasset alle lokale afdelinger, men mellemlederne giver i den grad udtryk for, at dette ikke er tilfældet. Mellemlederne fremhæver specielt manglende inddragelse, hvilket gør, at der ikke er taget højde for lokale tilpasninger, såsom lokalaftaler der er forskellige fra land til land. Der kan derfor argumenteres for, at der er problemer med den nuværende ledelsesstil, hvilket ifølge Hofstede skyldes magtfordelingen.

Jeg finder det interessant at diskutere hvilke forudsætninger der er opstillet i virksomheden for, at mellemledernes rolle er tilpasset det globale set-up. Anskues det fra et organisationskulturelt perspektiv, kan der tages udgangspunkt i Bakka og Fivelsdals. De pointerer hvordan en mellemleder har en vigtig rolle i forbindelse med at påvirke organisationskulturen positivt. Dette kan de gøre ved kontinuerligt at holde deres medarbejdere informerede. Medarbejderne i casevirksomheden giver som nævnt i ovenstående udtryk for, at de i den grad mangler information om hvad der foregår i virksomheden. Der kan derfor argumenteres for, at mellemledernes rolle ikke er tilpasset organisationskulturen, og at de ligeledes heller ikke har tilpasset organisationskulturen til det globale set up, da den ikke skaber de rette rammer for at medarbejdere er informeret og motiveret til at arbejde med forandringsprocessen, hvilket påvirker deres trivsel.

Der ses en stor sammenhæng mellem kommunikation og organisationskultur, de er gensidig påvirkelige, hvortil Miller nævner at kommunikation er konstituerende for organisationskulturen.

Medarbejderne skal føle sig informeret og inkluderet i virksomheden. Det kan derfra diskuteres hvordan kommunikationen i Siemens Gamesa bidrager positivt eller negativt til organisationskulturen. Mellemlederne såvel som deres medarbejdere giver som udgangspunkt udtryk for, at de ikke føler sig tilstrækkelig informeret, og de føler, at de selv skal opspore ny information. Derudover fremstår det ikke hvad deres nye roller er i forbindelse med implementeringen af forandringerne. Medarbejderne i virksomheden ser hvordan flere af deres arbejdsprocesser bliver overdraget til eksterne firmaer, hvorfor de føler sig usikre. Der kan derfor argumenteres for, at den manglende kommunikation bidrager negativt til forholdet mellem mellemlederne og medarbejderne, og at der skabes en manglende tillid. Der kan ligeledes argumenteres for, at det skyldes organisationskulturen, da den ikke bidrager til at der bliver kommunikeret tilstrækkeligt. Organisationskulturen betegnes som kaotisk og kompleks, hvorfor det ligeledes er svært for mellemlederne såvel som medarbejderne at finde sin plads. Set fra et globaliseringsperspektiv kan det diskuteres, hvordan den globale kommunikation er i virksomheden, og i hvilket omfang den globale information påvirker hele situationen. Ifølge Nikoloz Parjandzes antagelser, påvirker globaliseringen international kommunikation, interkulturelle relationer og det kulturelle. Der kan derfor igen argumenteres for, at måden hvorpå den globale ledelse har introduceret det globale set-up, er præget af manglende relationer og kommunikation. Det fører til manglende medarbejderinddragelse, og at ønsket om at skabe One Company med et globalt set-up endnu ikke er opnået. Det skyldes igen at samarbejdet ikke fungerer optimalt, da samarbejdet ligeledes er præget af en manglende kulturel forståelse blandt virksomhedens medarbejdere. Ifølge Eriksen og Sørheim er det vigtigt at der er en forståelse for konteksten for at kunne forstå kulturen, hvortil der sagtens kan skabes en kulturforståelse uden at man er 100 procent enige i andre kulturer. Ud fra specialet, kan det diskuteres at der netop mangler en kulturforståelse, men de skal forsøge at skabe den således de kan samarbejde på tværs af landegrænser og skabe det globale set-up virksomheden ønsker.

4.1.1 Opsamling af indholdsdiskussion

Set fra et globaliseringsperspektiv, er de markante kendetegn i specialets undersøgelse hvordan fusionens og forandringernes formål er at skabe et globalt set-up. Der anvendes IT løsninger der er kommet i takt med globaliseringen, hvilket gør det nemmere at kommunikere og samarbejde på tværs af tid og rum. I en global virksomhed skal mellemlederne såvel som medarbejderne agere globalt, hvilket er det punkt, hvor det globale aspekt ikke stemmer overens med casevirksomheden, da der

kan argumenteres for at den kulturelle forståelse blandt medarbejderne mangler. Set fra et organisationskulturelt perspektiv er de markante kendetegn ud fra analysen og diskussionens fund, at organisationskulturen fremstår kaotisk og kompleks. Den er præget af en fusion og dertilhørende forandringer der ikke er gennemført korrekt. Dette har medført mistrivsel blandt medarbejderne der ikke føler sig tilstrækkelig informeret og inkluderet, hovedsageligt grundet manglende kulturel forståelse og et forandringsprojekt der er plaget af globale retningslinjer. Mellemedernes rolle skal tilpasses det globale, hvilket den globale ledelse ikke har opstillet de rette forudsætninger for.

Ud fra disse fund, kan der dermed argumenteres for, at en velfungerede organisationskultur, er en klar fordel for virksomheden, da den bidrager til succes. I dette tilfælde, vil en velfungerende organisationskultur skabe gode forudsætninger for at implementere forandringerne. Det kræver i høj grad at medarbejderne er inddraget og tilpasset til kulturen, for at dette skal fungere. Der kan argumenteres for, at dette ikke er tilfældet i casevirksomheden, hvorfor jeg netop i næste del af dette afsnit vil præsentere handlemuligheder der bidrager til et muligt forandringsdesign.

4.2 Diskussion med henblik på handlemuligheder

Ud fra specialets analyse og første del af diskussionen, vil jeg i dette afsnit præsentere de læringsaspekter jeg mener, kan forbedre fusionsforløbet og medarbejdernes trivsel, således at der kan skabes et velfungerende globalt set-up.

4.2.1 Samarbejde og Kulturtræning

Siemens Gamesa ønsker at skabe One Company der betegner en virksomhed med et velfungerende globalt set-up. Ved at forbedre det globale samarbejde og forsøge at skabe en bedre kulturel forståelse blandt medarbejderne i virksomheden, kan der skabes bedre forudsætninger for at arbejde med forandringsprojektet der skal skabe det globale set-up. Mellemlider 1 udtrykker at fusionen endnu ikke er vellykket, hvorfor de mener at de ikke kan omtales som One Company endnu som netop den globale ledelse udtrykker (Bilag 1, 10, 252-254). Det kan derfor diskuteres, at organisationskulturen ikke bidrager til et velfungerende samarbejde, hvorfor det er særlig nødvendigt med dette læringsaspekt.

I analysen fremhæves det netop hvordan mellemliderne udtrykker, at samarbejdet er udfordret i Siemens Gamesa, og det skyldes i høj grad, at den globale ledelse ikke inddrager lokale forslag og feedback tilstrækkeligt. Der bliver ikke lyttet nok til medarbejderne fra de lokale afdelinger, hvilket både skyldes ledelsesstilen og en manglende kulturel forståelse. Den globale HR-ledelse er, som nævnt tidligere, placeret i Spanien og består af medarbejdere med spansk nationalitet, hvorfor der kan argumenteres for, at det primært er deres kultur og dermed også deres ledelsesstil der præger virksomheden efter fusionen. Mellemliderne beskriver den spanske ledelsesstil som værende styrende og ikke lyttende, da Spanien anser de danske medarbejders konstruktive feedback som kritik fremfor forbedringsforslag.

Det globale samarbejde har medført udfordringer og misforståelser i virksomheden, hvilket formentligt er opstået grundet en manglende forståelse af andre medarbejders nationale kulturer. De interviewede mellemlidere giver udtryk for, at de i Danmark er de eneste der stiller spørgsmålstejn til forandringsprojektet, hvor medarbejdere fra andre lande fremstår mere som medløbere, da de følger den globale ledelses strategi uden at stille spørgsmålstejn ved nogle af processerne. Den globale ledelse roser ofte landene i globale opdateringer, men Danmark bliver sjældent nævnt, da de bliver anset som modstandere grundet den konstruktive feedback de giver. Mellemliderne udtrykker, at de er frustrerede og påpeger selv, at kulturtræning vil være gavnligt i virksomheden (Bilag 4, 4). Hvorfor netop samarbejde og kulturtræning er et oplagt læringsaspekt i virksomheden.

I forbindelse med dette læringsaspekt, kan virksomheden indføre globale teamdage der bidrager til at styrke samarbejdet. Teamdage kan anvendes til at træne samarbejde og indbyrdes relationer gennem relevante aktiviteter med efterfølgende refleksion om værdier, adfærd og kommunikation. Det kan derfor diskuteres hvordan samarbejdet bedst optimeres. Det er muligt, at disse teamdage vil give et bedre udbytte hvis de blev afholdt med fysisk deltagelse i de enkelte lande, hvor der deltager repræsentanter fra andre lande. Eftersom Siemens Gamesa er en global virksomhed, foregår disse teamdage dog nemmest online, eksempelvis over Microsoft Teams. Et eksempel på en sådan teamdag, kan være at give hvert land en kulturdag, hvor de er ansvarlige for at præsentere og introducere deres kultur, traditioner og ikke mindst arbejdsmetoder til de andre lande. Det kan være en online præsentation der efterfølgende bliver uploadet på intranettet, så alle medarbejdere har mulighed for at lære af dagen. Disse kulturdage kan være efterfulgt af en quiz hvor medarbejdere

testes i forståelse, for at skabe et aktivt fokus på de forskellige kulturer, og dermed skabe en større kulturel forståelse i virksomheden.

Ud fra det empiriske materiale og analysen, anses der stor frustration blandt mellemlederne over at de ikke bliver inddraget tilstrækkeligt. Det kan derfor diskuteres, at det vil være gavnligt for virksomheden at arbejde med konflikthåndtering i forbindelse med samarbejde. Her kan medarbejderne lære at håndtere udfordrende situationer på en hensigtsmæssige måde, der skaber et samarbejde i udvikling. Jeg vil foreslå, at virksomheden tager udgangspunkt i medarbejdernes egen hverdag og arbejdssituationer for at sikre, at der skabes konkrete og brugbare redskaber som virksomheden kan implementere i hverdagen og dermed forbedre samarbejdet. For at opnå den bedste effekt af dette er det essentielt med tydelig kommunikation, hvor medarbejderne skal forstå andres perspektiver samt medarbejderinddragelse.

Formålet med dette læringsaspekt er at opnå en større indsigt i de interne styrker og udfordringer, hver afdeling i virksomheden har, herunder at skabe en forståelse for andre kulturer og medarbejdere, så medarbejdere nemmere kan acceptere de forskellige arbejdsmetoder. Dette vil bidrage til at forbedre og styrke samarbejdet. Derudover kan dette forbedre de sociale kompetencer på tværs af afdelinger og landegrænser. Dette skal ligeledes bidrage til en større indsigt i andre medarbejders adfærd, og hvordan denne påvirker opfattelser og relationer, samt en større fællesskabsforståelse og forbedrede relationer, hvor der er større accept af forskelligheder, styrker og svagheder. Der kan argumenteres for, at ved at inddrage dette læringsaspekt, vil det bidrage til en organisationskultur der skaber et godt arbejdsmiljø hvor medarbejderne trives.

4.2.2 Feedback

Feedback er vigtigt for at medarbejdere forstår, hvad de skal gøre, og hvad der forventes af dem. Det at de danske HR-afdelinger bliver fremstillet som modstandere af forandringsprojektet grundet de kommer med konstruktiv feedback øger ikke deres arbejdsmotivation. Mellemlederne giver udtryk for, at de mangler ros fra den globale ledelse, for deres arbejdsindsats med forandringsprojektet. Virksomheden fremhæver en Speak Up kultur, som netop de danske medarbejdere gør brug af, men afdelingerne i de forskellige lande virker ikke til at have samme opfattelse af formålet med Speak Up kulturen, da feedbacken fra danske medarbejdere ikke bliver modtaget som forventet. Den globale

ledelse skal kunne modtage feedback fra de lokale afdelinger for at skabe bedre forudsætninger for forandringsprojektet.

Alle medarbejdere herunder også ledere, har i forskelligt omfang brug for feedback på deres arbejde. Feedback har en positiv effekt for alle virksomhedens medarbejdere, og det er med til at øge deres trivsel på arbejdspladsen. Der kan derfor argumenteres for, at medarbejderne vil reagere positivt på feedback, dette gælder både fra den globale ledelse til de lokale kollegaer, hvorfor dette læringsaspekt er relevant.

Virksomheden gør allerede brug af Global Employee Engagement Survey, hvori ledelsen modtager feedback på forskellige emner fra medarbejderne. Feedbacken skal være gensidig, og det er en stor del af mellemlidernes rolle at give feedback til medarbejderne. Et forslag til at inddrage feedback i arbejdsdagen hos Siemens Gamesa kunne være månedlige 1:1 samtaler hvor der kan diskuteres alt fra medarbejdernes fremtidsplaner i virksomheden til trivsel, som mellemlider 2 nævner at hun har indført i sit team. Der kan ligeledes inkluderes en formativ feedback, der bidrager med løbende tilbagemeldinger undervejs i forandringsforløbet, sådan at ledere og medarbejdere i fællesskab kan skabe vejen frem til målet med forandringsprojektet.

4.2.3 Kompetenceudvikling

I en forandringsproces hvor mellemlidernes såvel som medarbejdernes roller muligvis ændres, kan kompetenceudvikling sikre at virksomheden leverer den samme, eller end bedre standard end før forandringerne blev implementeret. Kompetenceudvikling bidrager ligeledes til at få medarbejderne mere med i de forskellige arbejdsprocesser og dermed skabe gode forudsætninger for forandringsprojektet, da det vil gøre det nemmere for dem at samarbejde med andre kollegaer om opgaverne. Når det handler om udvikling i en virksomhed, er det ikke nok bare at have gode intentioner, det handler i stor grad også om medarbejderes tanker, følelser og overbevisninger.

Flere af medarbejderne i virksomheden har givet udtryk for, at de ønsker opbygning af nye færdigheder og tankesæt indenfor nye arbejdsområder, for at kunne være mere fleksible på arbejdspladsen og hjælpe sine kollegaer. Grundet en stram tidsplan med forandringsprocessen har det ikke været muligt for medarbejderne at opnå den ønskede kompetenceudvikling (Bilag 4, 4).

Opbygningen af nye kompetencer sker nemmest ved at inddrage konkrete ting fra arbejdsdagen og dermed prioritere tid til refleksion. Refleksion er yderst vigtig for at alle i virksomheden vedligeholder den nye viden de opbygger, hvortil træningsforløb relateret til hverdagens arbejdsområder er en fordel for at opnå det største udbytte. Et forslag til at opnå dette læringsaspekt, kan være, at virksomheden tilbyder kurser med forskellige emner, medarbejderne kan anmode om at deltage i. Kurser der er relateret til arbejdsdagen skaber gode forudsætninger for at implementere den nye viden i arbejdsdagen, men uden tid til refleksion, er det ikke i alle tilfælde at kursernes formål opfyldes. Dette læringsaspekt er derfor et redskab, som virksomheden kan anvende for at skabe bedre forudsætninger for at motivere medarbejderne i arbejdsdagen, sikre en god fremtid for dem og dermed en mere succesfuld global virksomhed, hvorfor jeg finder det interessant at inddrage.

4.2.4 Kommunikation

Kommunikation er et af nøgleordene for at skabe et velfungerende forandringsprojekt, der samarbejder med organisationskulturen. Mellemlederne har en vigtig rolle, nemlig at kommunikere forandringsprojektets vision, så alle i virksomheden arbejder i samme retning. Det er vigtigt, at der kommunikeres gennem hele forandringsforløbet, og kommunikationen skal være tydelig, hvorfor det er vigtigt at gentage hovedbudskaberne. En global virksomhed som Siemens Gamesa består af mange lag, og når kommunikation sker gennem flere lag, går der ofte noget information tabt. Delanalyse 1 og 2 indikerer tydeligt, at mellemlederne såvel som medarbejderne ønsker mere information, for både at forstå forandringsprojektet bedre, men også for at tilpasse sig forandringer og finde deres plads i virksomheden i takt med, at forandringerne bliver implementeret. Den globale ledelse kommer med månedlige informationsmails i forhold til forandringsprojektet, men medarbejderne giver udtryk for, at de savner mere information der er tilpasset de lokale afdelinger, der vedrører dem og deres arbejdsposition. Dette kan være svært for mellemlederne at opfylde, hvis der ikke findes ny information at videregive fra den globale ledelse de kan videregive til deres medarbejdere. Mellemleder 2 udtaler i den forbindelse, at det er bedre at informere sine medarbejdere om, at der ikke er noget nyt siden sidst, end ikke at sige noget.

Dette læringsaspekt vil bidrage til en mere succesfuld løsning i virksomheden, da det kan inddrage medarbejderne endnu mere i forandringsprojektet, hvis de er tilstrækkelig informeret om hvad der foregår, hvad der kommer til at ske, og hvad det ønskede resultat er. Medarbejderne har en vigtig

rolle i forbindelse med et forandringsprojekt, da det i sidste ende er dem, der arbejder med forandringerne. Ved at anvende åben kommunikation og inddrage medarbejderne, opnår de dermed mere ansvar, så de selv er i stand til at tage beslutninger. Det gør dem til medspillere fremfor modspillere og dermed bliver forholdet mellem ledere og medarbejdere bedre.

4.2.5 Trivsel og arbejdsmiljø

Det er essentielt med et sundt og udviklende arbejdsmiljø, da det øger arbejdspladsens samlede evne til at skabe effekt og værdi. Siemens Gamesa har gode intentioner om at skabe et godt arbejdsmiljø med medarbejdere, der er i trivsel. Det gør den blandt andet ved at opstille forskellige arbejdsinitiativer, medarbejderne kan fordybe sig i. Udfordringen er dog at medarbejderne er for pressede tidsmæssigt til at kunne fokusere på disse initiativer, og de forskellige arbejdsinitiativers formål opfyldes derfor ikke, hvorfor der bør være mere fokus på dette område.

Det synes som følge heraf nødvendigt, at virksomheden prioriterer disse arbejdsinitiativer for at skabe en organisationskultur med plads til medarbejdere i trivsel. Helt enkelt skal der afsættes arbejdstid til, at medarbejderne kan arbejde mere med virksomhedens arbejdsinitiativer. Nedenstående forslag kan hjælpe virksomheden med at finde tid til arbejdet med disse initiativer.

Forandringsprojektet er præget af stramme deadlines og pressede medarbejdere der ikke har tilstrækkelig med tid til at indføre forandringerne optimalt og i sammenhæng med andre arbejdsopgaver, hvorfor mange medarbejdere udtrykker, at de føler sig tidsmæssig presset på arbejdet. Forud for forandringerne kunne det have været en fordel for virksomheden at overveje, hvor tidskrævende opgaverne er i forhold til, om der er medarbejdere nok til at udføre dem. Det kan derfor være en mulighed for virksomheden at indhente ekstra hjælp i form af eksempelvis studentermedhjælpere, såfremt økonomien tillader det. Dette er i den grad med til at sikre et bedre arbejdsmiljø med tilfredse medarbejdere der har tid til at arbejde med noget der inspirerer dem, såsom arbejdsinitiativer.

For at opnå et godt arbejdsmiljø med fokus på medarbejdere i trivsel, er det en nødvendighed, at de inddrages i arbejdsdagen. Medarbejdere har forskellige behov, men det er vigtigt, at de inddrages, så de føler sig som en del af virksomheden, da de i stor grad er med til at definere organisationskulturen.

Et forslag hertil er at fokusere på medarbejdernes work life balance og indføre mere fleksibilitet i arbejdsdagen. Virksomheden har allerede indført en politik vedrørende hjemmearbejde, da medarbejderne har givet udtryk for, at det i høj grad får puslespillet i hjemmet til lettere at gå op.

4.2.6 Opsamling af diskussion med henblik på handlemuligheder

Hvis Siemens Gamesa ikke foretager nogle ændringerne i deres arbejdsmetoder, vil det højst sandsynligt påvirke organisationskulturen og forandringsprojektet yderligere. Ydermere, afspejles det i diskussionen, hvilken påvirkning globaliseringen har på virksomheden og ikke mindst organisationskulturen. Det er nødvendigt for virksomheden at agere globalt for at tilpasse organisationskulturen til det ønskede globale set-up. Ud fra diskussionen, kan der derfor argumenteres for, at virksomheden har brug for en større kulturel viden blandt medarbejderne således at de kan agere i en global virksomhed. Derudover er der et stort behov for at mellemlidernes rolle er tilpasset det globale set-up så de nemmere kan bidrage positivt til organisationskulturen og skabe et godt arbejdsmiljø.

De læringsaspekter der fokuseres på i denne del af analysen, er samarbejde og kulturtræning, feedback, kompetenceudvikling, kommunikation og trivsel og arbejdsmiljø. Disse, kan ud fra delanalyse 1 og 2 samt ifølge mine erfaringer og formodninger alle bidrage positivt til at ændre forandringsprojektet til det bedre, da de skaber bedre forudsætninger for et globalt samarbejde, hvilket virksomhedens medarbejdere giver udtryk for de mangler. Det kan diskuteres, at det kræver en del arbejde for at indføre disse læringsaspekter i virksomheden, da det ikke er alle lande der ser de samme problemer, som de i Danmark gør. Siemens Gamesa er en stor virksomhed, hvor lande og afdelinger er afhængige af hinanden for at levere det ønskede resultat, hvorfor samarbejde og forståelse netop er essentielt for et succesfuldt forandringsforløb.

Samlet kan disse læringsaspekter ligeledes føre til en større forståelse mellem ledere og medarbejdere, der kan bidrage til bedre medarbejdertrivsel, da de i den grad fokuserer på deres behov samt at få inddraget dem mere i hverdagen. Dette skaber gode forudsætninger for organisationskulturen, der er opbygget af medarbejderne. Hvis de generelt ikke trives tilstrækkeligt i arbejdet, afspejles det i organisationskulturen. Det kræver en velfungerende organisationskultur at gennemføre de forandringer, virksomheden ønsker.

5.0 Kapitel 5 Konklusion

Følgende kapitel vil præsentere specialets resultater med afsæt i den udformede problemformulering:

Hvordan påvirkes mellemledere af forandringer i forbindelse med en transnational fusion – set i et organisationskulturelt- og globaliseringsperspektiv?

Specialets undersøgelse giver et indblik i hvordan virksomheden Siemens Gamesa har gennemgået en transnational fusion, og nu arbejder med at implementere de forandringer der skal skabe et mere globalt set-up. Derudover fokuseres der på hvordan mellemledere oplever, at disse forandringer påvirker organisationskulturen. I takt med dette, undersøges det hvordan det påvirker deres roller. Ud fra specialets undersøgelse, finder jeg det muligt at konkludere at organisationskulturen ikke er tilpasset det nye globale set-up, hvilket hovedsageligt påvirker mellemlederne negativt i den forstand, at de ikke kan udføre deres arbejdsopgaver optimalt.

Organisationskulturen skal tilpasses forandringerne og omvendt så de opererer i takt med hinanden, da det spiller en væsentlig rolle i forhold til at opnå succes og skabe et globalt set-up. I delanalyse 1, hvor jeg undersøger organisationskulturen nærmere, er det muligt for mig at konkludere, at den fremstår som kaotisk og kompleks, og er langt fra tilpasset virksomhedens globale set-up. Der arbejdes ikke tilstrækkeligt med organisationskulturen, da mellemledernes fokus hovedsageligt er på at få implementeret forandringerne indenfor tidsfristen for lanceringen af dem. De stramme deadlines gør, at mellemlederne er pressede i arbejdsdagen, og der er ikke tilstrækkelig med tid til at arbejde med det der rent faktisk bidrager til en velfungerende organisationskultur. Organisationskulturen lever ikke op til dens formål om at binde virksomhedens mange dele sammen, hvortil jeg kan konkludere at forandringerne, på nuværende tidspunkt, påvirker mellemledernes rolle i forhold til at arbejde med organisationskulturen, hertil pointerer mellemlederne specielt at den manglende inddragelse i arbejdsprocesserne påvirker deres rolle. Det kan ligeledes konkluderes, at virksomhedens initiativ med en Speak Up kultur ikke lever op til sit formål, da den konstruktive feedback mellemlederne giver til den globale ledelse, får dem til at fremstå som modstandere af forandringerne. Det dårlige samarbejde påvirker medarbejderne, og det kan derfor konkluderes at organisationskulturen dermed ikke bidrager til et godt arbejdsmiljø hvor medarbejderne trives tilstrækkeligt.

Formålet med den transnationale fusion og de dertilhørende forandringer om skabe et mere globalt set-up, hvor virksomheden ønsker at fremstå som One Company, er ifølge mellemliderne endnu ikke opnået. I forbindelse med fusionen er flere arbejdsprocesser fortsat ikke ens, og medarbejderne fra de to respektive virksomheder før fusionen omtales fortsat som "dem" og "os". Det kan derfor konkluderes, at fusionen har påvirket mellemlidernes arbejde, da deres rolle ikke er indstillet til et globalt set-up samt at der ikke er afsat tid til at tilpasse organisationskulturen til forandringerne. De mangler information og inddragelse hvilket påvirker samarbejdet. Det bidrager ligeledes til at mellemliderne ikke kan opfylde deres rolle om at tilpasse organisationskulturen, hvilket igen er med til at gøre det sværere for dem at sikre trivsel på arbejdspladsen.

Specialets undersøgelse viser, at samarbejdet mellem den globale ledelse og de lokale afdelinger ikke fungerer optimalt, da der mangler en kulturel forståelse. Det kan konkluderes, at i takt med at virksomheden er fusioneret og de arbejder med forandringer i den forbindelse, er forskellen mellem de globale og de lokale større end den burde være. Samarbejdet om at skabe et globalt set-up bliver udfordret, da mellemliderne såvel som medarbejderne ikke føler sig tilstrækkelig inddraget i processerne der er udarbejdet i Spanien. Samarbejdet er ligeledes udfordret af en manglende kulturel forståelse. Virksomheden har afdelinger i mange lande, og derfor mange forskellige nationale kulturer der skal samarbejde. Den manglende kulturelle forståelse påvirker i høj grad virksomheden, hvilket hovedsageligt stammer fra magtfordelingen, hvor ledelsen er placeret i Spanien og ikke er bevidste om hvordan der arbejdes i Danmark. De danske mellemlidere føler ikke de bliver lyttet til, og føler de bliver fremstillet som modstandere af forandringsprocessen fordi de giver den globale ledelse konstruktiv feedback. Denne feedback bliver formentligt modtaget negativt, selvom intention med deres feedback består af forbedringsforslag der vil skabe et bedre globalt set-up. Det kan derfor konkluderes, at det globale samarbejde ikke fungerer optimalt, hvilket påvirker mellemliderne i forhold til at udføre deres arbejde på den mest hensigtsmæssige måde for deres medarbejdere. For at sikre motivation og trivsel på arbejdspladsen, kan det derfor konkluderes at der et stort behov for at optimere dette samarbejde og netop derfor fremhæves dette som et læringsaspekt i diskussionen. Det kan ligeledes konkluderes at det globale set-up påvirker hvordan medarbejderne i virksomheden trives, da der ikke er skabt gode forudsætninger for at de kan tilpasse sig det globale set-up.

Organisationskulturen er præget af en presset arbejdsdag hvor forandringsprojektet er i fokus. Det kan derfor konkluderes, at der ikke arbejdes tilstrækkeligt med organisationskulturen, herunder de forskellige arbejdsinitiativer der skal bidrage til at motivere medarbejderne og skabe trivsel på arbejdspladsen, hvorfor det ligeledes kan konkluderes at mellemlidernes rolle er præget heraf. Mellemlidernes rolle er at inddrage medarbejderne, men forandringsprojektet og manglende information har gjort denne opgave vanskelig for dem, hvilket påvirker motivation og trivsel. Ud fra mine observationer om medarbejdernes reaktioner og usikkerhed, kan det derfor konkluderes at mellemlidernes skal være endnu bedre til at informere og inddrage dem, selvom de ikke altid har informationen. Det kan derfor konkluderes at mellemlidernes rolle ikke er blevet tilpasset det globale set-up, hvorfor det er svært for dem at inddrage deres medarbejdere. Til trods for at specialets undersøgelse viser en positiv oplevelse med hjemmearbejder under Corona hjemsendelsen, kan det ud fra mellemlidernes reaktioner på hele forandringsforløbet, der primært er foregået under denne periode, konkluderes at arbejdsstrukturen påvirker organisationskulturen såvel som mellemlidernes rolle. De små uformelle samtaler er ikke til stede i samme grad, hvilket har påvirket hvordan de kan inddrage deres medarbejdere og sikre trivsel.

For at opsummere og besvare problemformuleringen, kan jeg med udgangspunkt i de tre underspørgsmål konkludere, at mellemlidernes rolle til dels er påvirket af de igangværende forandringer. Mellemlidernes oplever at forholdet mellem den globale ledelse og de lokale afdelinger påvirker samarbejdet, da der ikke er tilstrækkelig inddragelse og information. Den manglende information påvirker mellemlidernes og deres medarbejdere føler sig usikre på arbejdspladsen, fordi de ikke kender til deres roller i virksomheden når forandringerne er implementeret. Analysen har til formål at undersøge hvordan globaliseringsperspektivet og det organisationskulturelle perspektiv spiller en rolle i forhold til virksomhedens igangværende forandringsprojekt og ikke mindst de medarbejdere der arbejder med dem. Disse fund samles i diskussionen og giver et bud på et forandringsdesign. Herfra har jeg kunne konkludere at der er brug for ændringer i form af læringsaspekter til at optimere samarbejdet for at skabe bedre forudsætninger for hvordan mellemlidernes påvirkes af forandringerne. De læringsaspekter jeg har inddraget i forandringsdesignet, er samarbejde og kulturtræning, feedback, kompetenceudvikling, kommunikation og trivsel og arbejdsmiljø. Disse er læringsaspekter jeg mener vil bidrage positivt til organisationskulturen, og samtidig skabe et større fokus på trivsel. Dermed kan mellemlidernes agere i en tilpasset rolle der inddrager hele virksomheden i det globale set-up.

6.0 Kapitel 6 Litteraturliste & Bilag

6.1 Litteraturliste

Amstrup, Anders. 2018. "Bliv en fuldendt mellemlider".

<https://www.lederne.dk/kompetencecenter/kurser-og-uddannelse/ny-leder/bliv-den-fuldendte-mellemlider>

Bakka, Jørgen & Egil Fivelsdal. 2019. Organisationsteori. Struktur, Kultur, Processer. København: Djøf Forlag.

Brinkmann, Svend & Lene Tanggaard. 2010. Kvalitative Metoder. København: Hans Reitzels Forlag.

Chinnammai, S. 2005. Effect of globalization on education and culture. New Delhi

Collin, Finn og Simo Kjøppe. 2015. Humanistisk Videnskabsteori. København: Lindhardt og Ringhof Forlag A/S.

Eriksen, Thomas Hylland og Torunn Arntsen Sørheim. 2005. Kulturforskelle – Kulturmøder i praksis. Munksgaard Danmark.

Fuglsang, Lars & Poul Bitsch Olsen. 2004. Videnskabsteori i Samfundsvidenskaberne: På tværs af fagkulturer og paradigmer. Frederiksberg C: Roskilde Universitetsforlag.

Geerthofstede. U.d. The 6-D model of national culture. <https://geerthofstede.com/culture-geerthofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

Giddens, Anthony. 1990. The Consequences of Modernity. Cambridge: Polity

Hasse, Cathrine. 2012. Kulturanalyse i organisationer: Begreber, metoder og forbløffende læreprocesser. Frederiksberg C: Samfundslitteratur

Kvale, Steiner & Svend Brinkmann. 2015. Interview – Det Kvalitative Forskningsinterview. København: Hans Reitzels Forlag.

Laustsen, Tobias. N.d. Definition på organisationskultur.

<https://oplystlederskab.dk/organisationsudvikling/definition-paa-organisationskultur/>

Miller, Katherine. 2015. Organizational Communication: Approaches and Processes. Seventh Edition. Stamford: Cengage Learning

Parjanadze, Nikoloz. 2009. "Globalisation Theories and Their Effect on Education" *IBSU Scientific Journal* 2009, 2(3), 77-88. <https://www.econstor.eu/obitstream/10419/54631/1/644238321.pdf>

Rizvi, Fazal & Bob Lingard. 2002. Globalization and Education: Complexities and Contingencies. Education theory 419-426. (skal ændres)

Saltofe, Margit. 2016. Pædagogisk Antropologi. Et overblik. Hans Reitzels Forlag.

Siemens Gamesa. 2021. "Siemens Gamesa, About Us". <https://www.siemensgamesa.com/en-int/about-us>

Skytt, Lasse. 2021. "Gloablisering". Sidst redigeret maj 2021. <https://faktalink.dk/globalisering>

Svanborg, Nicoline. 2017. "Hvordan definerer i usynlige værdier og kultur?" Sidst redigeret 5. juli 2017. <https://altomledelse.dk/hvordan-definerer-usynlige-vaerdier-og-kultur/>

Svanborg, Nicoline. 2019. "Forandringsprocesser – Sådan navigerer forandringens farvande" Sidst redigeret 20. maj 2019. <https://altomledelse.dk/forandringsprocesser/#hvorfor-er-der-modstand-mod-forandringer>

UM. 2006. "Den Grænseløse Verden – Udenrigsministeriet og Globaliseringen." Besøgt april 2021. www.um.dk

6.2 Bilag

Bilag 1 – Transskription med mellemlider 1

Bilag 2 – Transskription med mellemlider 2

Bilag 3 – Interviewguide

Bilag 4 – Uddrag af observationer

Bilag 5 – PowerPoint slides – Info om HR-transformationsprojektet 1

Bilag 6 – PowerPoint slides – Info om HR-transformationsprojektet 2

Bilag 7 – PowerPoint slides – Info om HR-transformationsprojektet 3

Bilag 8 – Eksempel på kodning

Bilag 9 – Ekstra Spørgsmål

Hvordan gøres mellemledere globale? – Et indblik i hvordan en global forandringsproces kan påvirke en virksomheden



(Foto: Pexels.com)

Formidlende artikel

Skrevet af kandidatstuderende Johanne Jensen
Læring og Forandringsprocesser
Aalborg Universitet
Maj 2022

Introduktion

Denne artikel er skrevet med udgangspunkt i mit speciale med følgende problemformulering: *Hvordan påvirkes mellemledere af forandringer i forbindelse med en transnational fusion – set i et organisationskulturelt- og globaliseringsperspektiv?* Specialet er udarbejdet i perioden februar 2021 til maj 2022. Formålet med artiklen er at formidle de centrale fund og resultater fra specialet, der efter min vurdering kan være af organisatorisk interesse for virksomhedens fremtidige arbejde mod et globalt set-up, herunder at få implementeret et forandringsprojekt. Formålet med specialet er at undersøge, hvordan mellemledere påvirkes af forandringer i forbindelse med en transnational fusion. For at komme nærmere dette, indeholder specialet en undersøgelse af organisationskulturen og de udfordringer transformationen og de dertilhørende forandringer har medført.

Specialets teoretisk og metodologiske afsæt

I forbindelse med min undersøgelse af ovenstående problemformulering har jeg indsamlet det empiriske data fra Human Ressource afdelingen hos virksomheden Siemens Gamesa Renewable Energy. Specialets teoretiske afsæt er Cathrine Hasses teori om kulturanalyse i organisationer (Hasse 2012), der anvendes til at opnå en forståelse af organisationskulturen i virksomheden samt hvordan den påvirker mellemledere. Denne teori bliver suppleret med baggrundsteori fra de to perspektiver,

der anvendes i specialet – et globaliserings- og organisationskulturelt perspektiv – for at opnå en større forståelse for, hvordan virksomheden arbejder mod et globalt set-up, og hvordan det påvirker mellemledere. Specialets metodologiske afsæt er bygget på en kvalitativ undersøgelse, hvor jeg har foretaget semistrukturerede interviews med to mellemledere fra Human Ressource afdelingen. Det empiriske materiale suppleres med egne observationer fra min ansættelse i virksomheden.

Et globalt set-up

Globaliseringen er i dag en integreret del af vores virkelighed og hverdag. Et af de grundlæggende kendetegn ved globaliseringen er dens evne til at sprede viden på tværs af landegrænser, hvilket hænger sammen med den teknologiske udvikling og de nye, globaliserede arbejdsformer (Giddens 1990, 64). Globaliseringen stiller ligeledes et større krav til medarbejdere i globale organisationer, der nu skal kunne arbejde og operere i flere netværksbaserede samarbejdsstrukturer på tværs af landegrænser. Arbejdsprocedurerne skal have en global tilgang for at fungere i et flerkulturelt samfund og skabe globale medarbejdere, herunder skal kompetencer, mobilitet og fleksibilitet være i fokus (UM 2006). Casevirksomheden arbejder frem mod et globalt set-up, og det er derfor essentielt, at der skabes globale medarbejdere. Derfor fandt jeg det relevant at inddrage et globaliseringsaspekt i specialet.

Kaotisk og kompleks

En organisationskultur består af mange dele, herunder medarbejdere, processer, systemer og strukturer, der tilsammen danner virksomheden, og den kan komme til udtryk på forskellige måder. Det kan for eksempel være måden, hvorpå medarbejdere omgås, samarbejder og løser opgaver. Ledelsen spiller en central rolle i forhold til at påvirke en organisationskultur. Det er essentielt for ledere i en virksomhed at arbejde med organisationskulturen, da det er den faktor i virksomheden, der sikrer succes eller skaber fiasko. Det er kulturen, der sætter rammerne for vores adfærd og hvordan vi interagerer med andre mennesker (Bakka og Fivelsdal 2019, 227-228). Organisationskulturen i virksomheden er præget af forandringsprojektets forløb, da den er ikke blevet tilpasset det globale set-up, virksomheden arbejder frem mod. De interviewede mellemledere beskriver organisationskulturen som kaotisk og kompleks. De nye forandringer påvirker arbejdet, hvilket gør det svært for mellemledere at definere kulturen. Specialets undersøgelse viser, at organisationskulturen allerede bristede, da virksomheden gennemgik den transnationale fusion. Derfor finder jeg det relevant at inddrage et organisationskulturelt perspektiv i specialet.

Organisationskulturen spiller en vigtig rolle for, at forandringerne kan gennemføres succesfuldt. Mellemledere har ligeledes en vigtig rolle i forhold til at få organisationskulturen til at fungere optimalt, men det kræver dog, at virksomheden opstiller de rette forudsætninger for, at dette kan lade sig gøre. Der er opstillet forskellige arbejdsinitiativer med en god intention, men det ekstreme tidsmæssige pres, mellemledere oplever i forbindelse med forandringerne, gør det umuligt at føre disse initiativer til måls. Ved at mellemledere inddrager disse arbejdsinitiativer i arbejdsdagen, bidrager det til en bedre organisationskultur, der således bidrager til et godt arbejdsmiljø, hvor medarbejdere kan trives.

Mellemedernes oplevelser af forandringerne

Specialets empiriske data viste en række tematikker omkring, hvad mellemedere fandt udfordrende på vejen mod et globalt set-up. Det er tematikker, der påvirker målet for den globale virksomhed, herunder organisationskulturen og ikke mindst mellemederes rolle i at udarbejde en organisationskultur, der skaber et godt arbejdsmiljø, hvor medarbejdere trives. Følgende er et indblik i et udkast af disse tematikker.

Global versus Lokal

Den transnationale fusion har medført ændringer i virksomheden, der nu skal få et samarbejde til at fungere i en stor global virksomhed. Den globale HR-ledelse er placeret i Spanien, hvor man har udarbejdet et globalt set-up, som de lokale afdelinger skal implementere. Organisationskulturen er det, der binder hele virksomheden sammen, men på nuværende tidspunkt opfylder kulturen ikke sit formål, da der ikke bliver arbejdet tilstrækkeligt med den, hvilket påvirker samarbejdet. I specialets undersøgelse, påpeges det adskillige gange fra mellemedere, at det globale samarbejde ikke fungerer optimalt. Flere faktorer påvirker samarbejdet, herunder manglende kulturforståelse og medarbejderinddragelse. Den manglende kulturforståelse kommer i særdeleshed til udtryk, når de danske mellemedere giver konstruktiv feedback til den globale ledelse i forbindelse med implementeringen af forandringerne. Spanien har en anden magtfordeling end Danmark, idet landets nationale kultur ikke er så åben for at modtage konstruktiv feedback fra nogle, der laver i hierarkiet. Spanien anser derfor den konstruktive feedback som kritik, hvorfor de fremstiller Danmark som modstandere af forandringsprojektet. Denne antagelse kan suppleres med manglende medarbejderinddragelse, da mellemedere giver udtryk for, at de ikke bliver inddraget tilstrækkeligt i processerne. Netop derfor finder de det nødvendigt at komme med konstruktiv feedback til processerne. Dette skaber et dårligt samarbejde, hvor der kan argumenteres for, at medarbejdere oplever en dalende motivation.

Mellemedernes rolle

Mellemedere i en global virksomhed har en vigtig rolle i forhold til at bidrage til en velfungerende organisationskultur. I takt med der skabes et globalt set-up, skal både organisationskulturen og medarbejdere tilpasses den globale arbejdsdag. Netop dette oplever casevirksomheden udfordringer med, da mellemedere ikke opfatter virksomheden som fusioneret, idet de to virksomheder, der gennemgik fusionen, fortsat benævnes som ”dem” og ”os”. Denne udfordring ses ligeledes i arbejdet med forandringsprojektet. Mellemederne er ikke tilstrækkeligt informeret af den globale ledelse, hvilket gør det vanskeligt for dem at bringe budskaber og information videre til deres medarbejdere. De oplever ligeledes et stort tidspres i forhold til at implementere forandringerne, hvorfor mange arbejder ekstra timer hver uge for at nå i mål. Dette resulterer i, at mellemedere ikke opfylder deres rolle om at arbejde med det, der bidrager til organisationskulturen, da der simpelthen ikke er tid til det.

Medarbejdertrivsel

Ud fra specialets undersøgelse, tyder det på, at organisationskulturen ikke bidrager til det rette arbejdsmiljø, hvorfor der kan argumenteres for, at medarbejderne ikke trives tilstrækkeligt i

virksomheden. Dette kommer til udtryk ved at de føler sig usikre, og at nogle søger videre til andre virksomheder. Mellemliderne har derfor en vigtig rolle med at opretholde trivsel i virksomheden, og sørge for at det ikke er grunden til nogle medarbejdere søger videre til andre virksomheder.

Vejen til en bedre organisationskultur

Afslutningsvis vil jeg fremhæve de læringsaspekter, jeg ud fra specialets undersøgelse mener kan danne grobund for et forandringsdesign, der vil kunne anvendes af casevirksomheden, og hvor specielt de elementer i arbejdsdagen der spiller en væsentlig rolle for en velfungerende organisationskultur optimeres. En korrekt tilpasset organisationskultur bidrager ligeledes til at medarbejderne kan agere hensigtsmæssigt i det globale set-up virksomheden er ved at danne.

- **Samarbejde og kulturtræning**

Et stærkt samarbejde giver medarbejderne en større indsigt i de interne styrker og udfordringer i virksomheden. I virksomheden påvirker manglende kulturforståelse og medarbejderinddragelse samarbejdet. Det anbefales at anvende teamdage, hvor kulturtræning kan inddrages. Dette vil forbedre de interne relationer, hvilket skaber en større indsigt i andre medarbejders adfærd.

- **Feedback**

Mellemledere såvel som medarbejdere, har i forskelligt omfang, brug for feedback på deres arbejde. Feedback har en positiv effekt og er med til at øge deres trivsel på arbejdspladsen. Feedback er ligeledes vigtigt for at man forstår, hvad man skal gøre, og hvad der forventes af én, ligesom det er med til at sikre større trivsel. Det anbefales, at der fokuseres mere på feedback, eventuelt i form af månedlige samtaler mellem ledere og medarbejdere.

- **Kompetenceudvikling**

Kompetenceudvikling kan sikre, at virksomheden leverer den samme eller en højere standard end før forandringerne blev implementeret. For at opnå det bedste resultat, anbefales det, at der tages udgangspunkt i konkrete ting fra arbejdsdagen, og at der prioriteres tid til refleksion. Det er et godt redskab til at sikre medarbejderinddragelse.

- **Kommunikation**

Kommunikation skal være i fokus i alle virksomhedens lag, fra den globale ledelse til de lokale afdelinger. Det er vigtigt, at der kommunikeres gennem hele forandringsprojektet, og kommunikationen skal være tydelig, hvorfor det er vigtigt at gentage hovedbudskaberne. Det sikrer, at medarbejdere har forstået formålet med opgaven, og at der dermed arbejdes i samme retning mod målet.

- **Arbejds miljø og trivsel**

Et sundt og udviklende arbejdsmiljø er essentielt, da det øger arbejdspladsens samlede evne til at skabe effekt og værdi. Virksomheden har allerede iværksat forskellige arbejdsinitiativer til at opnå dette, men der arbejdes ikke tilstrækkeligt med dem, hvorfor dette skal forbedres. Medarbejdere har forskellige behov, og det er derfor vigtigt, at der bliver lyttet til dem, og at de bliver inddraget i arbejdsdagen for at sikre, at de er i trivsel.

Litteraturliste

Bakka, Jørgen & Egil Fivelsdal. 2019. Organisationsteori. Struktur, Kultur, Processer. København: Djøf Forlag.

Giddens, Anthony. 1990. The Consequences of Modernity. Cambridge: Polity

Hasse, Cathrine. 2012. Kulturanalyse i organisationer: Begreber, metoder og forbløffende læreprocesser. Frederiksberg C: Samfundslitteratur

UM. 2006. ”Den Grænseløse Verden – Udenrigsministeriet og Globaliseringen.” Besøgt april 2021. www.um.dk