VIDENSDELING I ET INTERKULTURELT PERSPEKTIV

INSTITUT FOR KULTUR OG LÆRING
AALBORG UNIVERSITET

10. Semester
Kandidatspeciale

VEJLEDER: ANTONIA SCHOLKMANN

Stud. Cand. Mag. :
Maiken Bidstrup 20191552
Stud.Cand.Mag.:
Sofie Frederiksen 20191557
Antal anslag: 245.173

Titelblad

Læring og Forandringsprocesser 10. semester

Vidensdeling i et interkulturelt perspektiv

Kandidatspeciale
30 ECTS

Aflevering: 31.05.2021

Antal anslag i alt: 245.173

Antal normalsider: 102

Sofie Frederiksen

Maiken Bidstrup

Forord

Nærværende undersøgelse er en specialeafhandling på kandidatuddannelsen i Lærings- og Forandringsprocesser, udarbejdet i perioden fra 1. februar til 31. maj 2020, af stud. cand. mag. Sofie Frederiksen og Maiken Bidstrup v/ Det Humanistiske Fakultet ved Aalborg Universitet.

Projektgruppen retter hermed en særlig tak til samarbejds virksomheden, herunder ledere og medarbejdere, som har bidraget med grundlæggende informationer gennem virksomhedens dokumenter, udvekslingsrejse, interviews og uforpligtende samtaler gennem processen, som har bidraget til undersøgelsens empiri.

Slutteligt skal der lyde et stort tak til vejleder, Antonia Scholkmann, lektor ved Institut for Kultur og Læring v/ det Humanistiske Fakultet ved Aalborg Universitet, for altid yderst engageret, konstruktiv og inspirationsrig vejledning.

Abstract

This thesis is written from a learning perspective, with a particular focus on learning as participation, and the aim is to shed light on the impact of cultural differences in knowledge sharing during a merger in a Danish-owned international production company. The overall purpose of this thesis is to investigate the conditions of knowledge sharing during the circumstances of an intercultural merger of departments in Denmark, France and Poland.

The thesis is based on a position of social constructivism, through the lens of Berger and Luckmann's central concepts, where knowledge and individuals' conceptions and beliefs of what reality is, become embedded in the institutional fabric of society, whereby the reality is socially constructed (Wenneberg, 2000). The study was conducted through qualitative methods, hereby individual semi-structured interviews, as well as focus group interviews concerning managers' and employees' experiences with their own organizational culture, and experience with knowledge sharing, both internally and across organizations in Denmark, France and Poland. Furthermore, the analysis also consists of document analysis and observations of everyday life on the Danish and French site, as well as informal conversations with the departments' employees.

Key sources in the analysis are Jean Lave and Étienne Wenger's (2003) theory of situated learning, Wenger's (2004) theory regarding communities of practice, as well as a complex cultural understanding, whereby culture is understood as practice, through cultural concepts from Cathrine Hasse (2011), and Iben Jensen's (2018) analytical model for intercultural communication. In addition to these theories, peer-reviewed articles and studies on knowledge sharing and communities of practice are included.

The thesis indicates three very different organizational cultures among the three countries, which confirms that managers and employees have different perceptions of the organization and how it functions. These differences in perceptions are reflected in the way in which cooperation is looked upon. The thesis furthermore indicates that knowledge sharing and collaboration are challenged by a long physical distance between collaborators, and different values attached to the actions performed in practice.

Based on the study it is concluded that the part of the acquired companies' employees that adds value to the business' former strategy and management may be subject to a demanding change process, where competencies may be insufficient which predicts uncertainty among the company's employees. The study indicates that the dominant company determines how knowledge sharing will proceed, and that they don't necessarily have a social constructivist group-focused notion of knowledge sharing,

such as Lave and Wenger's (2003) practice-oriented views on learning. In contrast, the thesis concludes that knowledge sharing in connection with cross-cultural company mergers appears more as an actual transfer of knowledge, and coordination as the basic conditions for cooperation internally and across the three countries. Furthermore the thesis indicates that a managerial idealization from the dominant company risks hampering a mutual intercultural learning process, due to the assumption of a limited mutual understanding and acceptance of the rationale in the acquired companies' practices.

The thesis indicates that where the organisation succeeds in establishing a functioning community of practice it is through a concrete and delimited task, which in this study appears through the employees' exchanges and training sessions regarding the changing of ERP system. It is considered essential to organize specific work tasks with specific goals in order to create a shared repertoire and a shared practice.

The results indicate that successful cross-cultural cooperation requires a reconciliation of different national and organizational values, in order to avoid misunderstandings and that the dominant company characterizes mergers with knowledge sharing in the form of information sharing and coordination of work tasks. Furthermore, the results indicate that the establishment of cross-cultural working groups with concretely defined tasks and goals can provide a breeding ground for knowledge-sharing communities of practice across national borders.

Indholdsfortegnelse

Forord **1**

Abstract **2**

Læsevejledning **6**

1.0 Problemfelt **7**

1.1 Kulturens indvirkning på fusioner og opkøb *7*

1.2 Organisationer - rammen for vidensdeling *8*

1.3 Organisatorisk læring i organisatorisk forandring *11*

1.4 Afgrænsning *12*

1.5 Problemformulering: *14*

1.5.1 Undersøgelsesspørgsmål 14

2.0 Metodologi **15**

2.1 Videnskabsteoretisk position *15*

2.2 Kvalitativ forskning *17*

2.3 UnTech som et casestudie *19*

2.4 Indsamling af empiri *21*

2.4.1 Semistruktureret interview 21

2.4.2 Fokusgruppeinterview 23

2.4.3 Udarbejdelse af interviewguide 23

2.4.4 Rekruttering af informanter 24

2.4.5 Præsentation af informanter 25

2.4.6 Observationer 27

2.4.7 Dokumentanalyse 28

2.5 Behandling af empiri *28*

2.5.1 Transskribering af interview 28

2.6 Analysestrategi *29*

2.6.1 Meningskondensering 29

2.6.2 Meningsfortolkning 30

2.7 Teori *30*

2.7.1 Organisatorisk læring - en praksisorienteret tilgang 31

2.7.2 En kompleks kulturforståelse 35

3.0 Analyse **38**

3.1 Kulturen i UnTech DK *40*

3.1.1 UnTech DKs værdier 40

3.1.2 UnTech DKs ydre kulturfortælling 42

3.1.3 UnTech DKs indre kulturfortælling 44

3.1.4 Sammenfatning 45

3.2 Kulturen i UnTech FR *46*

3.2.1 Organisationskulturen i UnTech FR fra et ledelsesperspektiv 46

3.2.2 UnTech People 48

3.2.3 Kids of Perrin 51

3.2.4 Sammenfatning 54
3.3 Kulturen i UnTech PL *55*
3.3.1 Familiære fornemmelser i UnTech PL 55
3.3.2 Fusionens forandringer i UnTech PL 58
3.3.3 Relationen mellem UnTech PL og UnTech FR 59
3.3.4 Sammenfatning 61
3.4 Vidensdeling i UnTech DK *62*
3.4.1 Vidensdeling internt i UnTech DK 62
3.4.2 Fælles virksomhed internt i UnTech DK 66
3.4.3 Vidensdeling på tværs - fra et UnTech DK perspektiv 68
3.4.4 Sammenfatning 72
3.5 Vidensdeling i UnTech FR *73*
3.5.1 Vidensdeling på tværs i - fra et ledelsesperspektiv 73
3.5.2 Vidensdeling mellem DK og FR- fra et ledelsesperspektiv 75
3.5.3 Vidensdeling fra et medarbejderperspektiv 76
3.5.4 Sammenfatning 82
3.6 Vidensdeling i UnTech PL *83*
3.6.1 Vidensdeling internt i UnTech PL 83
3.6.2 Vidensdeling på tværs fra et ledelsesperspektiv i UnTech PL 84
3.6.3 Vidensdeling på tværs - fra et medarbejderperspektiv i UnTech PL 88
3.6.4 Sammenfatning: 90
4.0 Diskussion **92**
4.1 Indholdsdiskussion *92*
4.2 Metodediskussion *94*
4.3 Praktiske implikationer - hvad kræver det af UnTech Group ? *97*
5.0 Konklusion **99**
Referencer **101**
Formidlende artikel **106**

Læsevejledning

Formålet med denne læsevejledning, er at tilvejebringe læseren et overblik over projektets indhold. Projektgruppen anbefaler, at indholdet læses i kronologisk rækkefølge, for at sikre en dækkende forståelse af denne abduktive undersøgelsesproces. Indholdsfortegnelsen indeholder fem kapitler, med dertilhørende underafsnit.Ved forkortelser af ord eller sætninger, skrives disse i sin fulde form første gang de fremtræder, og efterfølgende kobles de sammen med forkortelsen til fremadrettet anvendelse. Eksempelvis forekommer forkortelsen til Enterprise Resource Planning: ERP.

Specialeafhandlingens fem kapitler indeholder overordnet følgende:

Kapitel 1.0 ***Problemfelt***, udfolder state of the art, hvormed der kastes lys over den viden, der eksisterer på området, relateret til undersøgelsens interessefelt, indenfor blandt andet fusioner og opkøb, vidensdeling og kultur. Hermed leder problemfeltet op til undersøgelsens problemformulering. Endvidere indeholder kapitlet en kort beskrivelse af UnTech Group som undersøgelsens kontekstuelle ramme.

Kapitel 2.0 ***Metodologi*** redegør for undersøgelsens forskningsmetode, videnskabsteoretiske position samt metode til indsamling og behandling af empiri. I kapitlet præsenteres ligeledes projektets primære teoretiske grundlag, som anvendes til at analysere den indsamlede empiri ud fra.

Kapitel 3.0 ***Analyse*** starter ud med at empirien i undersøgelsens første analyseafsnit analyseres ud fra en kompleks kulturforståelse, gennem begreber fra Cathrine Hasses (2003) kulturanalyse i organisationer, samt begreber fra Iben Jensens (2018) analyseredskab til interkulturel kommunikation. I undersøgelsens næstkommende analyseafsnit analyseres empirien ud fra et praksisorienteret perspektiv på læring gennem Jean Lave og Étienne Wengers (2003) begreber fra *situeret læring*, understøttet af begreber fra Wengers (2004) yderligere udarbejdelse af teorien om *praksisfællesskaber*.

Kapitel 4.0 ***Diskussion***, diskuteres undersøgelsens fund i lyset allerede foreliggende undersøgelser og peer-reviewed artikler vedrørende kulturforskelle og læring som deltagelse i praksisfællesskaber i organisationer.

Kapitel 5.0 ***Konklusion*** fremlægger undersøgelsens væsentligste resultater, og vil således opsummerende besvare projektets problemformulering.

God fornøjelse med læsningen.

1.0 Problemfelt

Økonomen Theodore Levitts term *globalisering*, benyttes til at forklare og beskrive ændringer i den globale økonomi med henblik på investeringer, produktion og forbrug. Heraf skaber globaliseringen, præget af en indbyrdes afhængighed, grobund for en dynamisk forhandling af information, økonomi og andre varer på tværs af landegrænser og kontinenter (Torres, 2013). *"Nogle af os bliver fuldt og helt "globale"; andre er bundet til deres "lokalitet" - en binding som hverken er behagelig eller acceptabel i en verden, hvor det er de "globale", som sætter dagsordenen og udarbejder reglerne for livets spil."* (Bauman, 1999, s. 8). Når der er tale om en international danskejet produktionsvirksomhed, der for nyligt har erhvervet sig to udenlandske sites, bliver ovenstående citat aktuelt, dersom de globale omstændigheder får indflydelse på både arbejdspladserne som samfundsniveau, såvel som for de individuelle medarbejdere. Under sådanne betingelser er det særlig interessant at undersøge, hvordan de kulturelle forskelle spiller ind på det organisatoriske læringspotentiale der ligger gennem vidensdeling internt og ekstern på tværs af landegrænserne.

1.1 Kulturens indvirkning på fusioner og opkøb

Fusioner defineres ifølge Gyldendals danske betydningsordbog, som en sammenlægning af flere virksomheder (Gyldendal, u.å.). Inden for de seneste år, er der på verdensplan set en stigning i fusioner og opkøb af virksomheder. Ifølge Nørgaard, Lykke og Bing (2019), viser større studier, at der alene i Danmark årligt foretages omkring 350 aftaler om fusioner og opkøb, og succesraten herfor anslås at ligge mellem 20 og 50 procent i det private erhvervsliv (Finansministeriet, 2005). Dette grundet at virksomhederne ikke integreres tilstrækkeligt, dersom organisationskulturene i de fusionerede virksomheder ikke afstemmes. (Nørgaard, Lykke & Bing, 2019; Rosendahl, 2010; Finansministeriet, 2005). Integrationen bør, ifølge konsulenter hos Hildebrandt og Brandi (Nørgaard et. al, 2019), vægtes og fordeles ligeligt mellem dét, at skabe et fælles udgangspunkt, såvel som planlægning af de praktiske opgaver. Det fælles udgangspunkt omhandler, at virksomheden bør få skabt en fælles kernefortælling med fælles mission, vision og værdier for fremtiden, således der dannes en ramme for en fælles retning (Nørgaard, et. al 2019; Finansministeriet, 2005).

Ekspert i fusioner og forandringsledelse, Professor Flemming Poulfelt fra Copenhagen Business School, fastslår, at grundene til hyppige mislykkede fusioner, blandt andet omhandler en ledelsesmæssig undervurdering, af forskellige organisationers kulturers betydning, hvilket konsulenter fra Hildebrandt & Brandi støtter op om (Baggersgaard, 2006; Nørgaard, et. al 2019).

Således er der enighed om, at en vellykket fusion kræver dybdegående forarbejde. Ydermere fastslår konsulenterne fra Hildebrandt og Brandi, at der på baggrund af mange andre praktiske gøremål, opstår risiko for tilsidesættelse af udviklingen, af en fælles kultur (Nørgaard, et. al 2019). Ifølge Poulfelt, skyldes ulighed i rollefordeling, at der under en fusion ikke opnås en ønsket synergieffekt, og der vil således altid være en hovedvirksomhed med magten til at påtvinge en eller flere andre virksomheder at handle som i hovedvirksomheden. Derfor er det væsentligt at imødegå organisationskulturerne i de mindre virksomheder for således at skabe fundamentet for en fælles kultur (Baggersgaard, 2006).

Ifølge kulturteoretikeren Cathrine Hasse (2011), dannes organisationskulturer over tid og omhandler deltagernes gøren i organisationens fællesskab. Gennem hverdagens praksisforhandlinger defineres grænserne for, hvad der in- og ekskluderes. For nytilkomne indbefatter integreringen en erfaring med ord, handlinger og genstande, herunder forbindelserne og betydningen imellem dem. Nye erfaringer kan for nytilkomne opleves som forbløffelser, som over tid kan udvikle sig til selvfølgeligheder for alle, hvormed det ifølge Hasse (2011) kan karakteriseres som en stærk organisationskultur (Hasse, 2011).

1.2 Organisationer - rammen for vidensdeling

Professor ved Copenhagen Business School, Peter Holdt Christensen, definerer vidensdeling således:

> "*Videndeling handler om både at identificere allerede eksisterende viden og skabe ny viden, for derefter at overføre, anvende - og eventuelt også gemme - denne viden til at løse konkrete aktiviteter hurtigere, bedre og mere sikkert, end de ellers ville være blevet løst, og dermed bidrage positivt til organisationens performance.*"
>
> (Christensen, 2004, s. 26)

Ifølge netværkseksperten Susie Lynge, der har beskæftiget sig med vidensdeling og netværk som forsker, formidler og rådgiver siden 2000, er der et behov for, at arbejde mere praksisnært med emnet vidensdeling, og at opkvalificere den vidensdeling, der allerede foregår, så den bliver værdiskabende. Ifølge læringsteoretiker Étienne Wenger bliver information til kvalificeret viden, når den kan integreres i en deltagelsesidentitet (Wenger, 2004). Vidensdeling handler dermed om, at udnytte de ressourcer og den viden, som allerede eksisterer i organisationen (Lynge, 2018)

I nogle organisationer foregår der vidensdeling uden noget egentligt mål, andre steder for lidt eller for meget. Ifølge kommunikationsdirektør Charlotte Støvring og Global kommunikationsleder

Michala Paulli hævdes, at flere undersøgelser viser, at for lidt intern kommunikation hæmmer et godt informationsflow, grundet medarbejdere der oplever, at vide for lidt om hvad der foregår i virksomheden. Primært i de større virksomheder, oplever medarbejdere at få for meget information, som gør at mængden er uoverskueligt, hvorved vigtig information overses (Støvring & Paulli, 2008; Eppler & Mengis, 2003). Ifølge Lynge (2018) vidensdeles og netværkes der meget lidt på tværs af afdelinger og faggrupper i størstedelen af organisationer. Herved indkapsles vigtig viden, og siloer hæmmer vidensflowet og udviklingen i organisationen, da viden herved fastlåses mellem få deltagere frem for at blive distribueret ud i hele organisationen.

Ifølge Lynge (2018), bliver vidensdeling i mange organisationer for kompleks i form af analyser, strategier og omfangsrige it-processer. Dette resulterer i, at medarbejdere i organisationen aldrig kommer rigtig i gang med at dele den viden, der kan have værdi. Vidensdeling omhandler 90 procent kultur og måden mennesker omgås på i hverdagen og kun lidt om værktøjer, systemer og metoder (Lynge, 2018). Lynge hævder endvidere at mennesker mister motivationen, såfremt vidensdeling systematiseres og struktureres ned til mindste detalje. Der skal skrides til handling, når vidensdeling skal implementeres, fremfor kun at tale om det, og organisationens medarbejdere skal have fokus på budskaberne om vidensdeling, samt anvende værktøjer hertil i organisationens dagligdag. Vidensdeling indbefatter således, at skabe bedre resultater sammen end hver for sig. Det gælder både det økonomiske aspekt i organisationen men i ligeså høj grad et fokus på større arbejdsglæde, faglig og personlig udvikling for den enkelte medarbejder. Ved at dele viden mere effektivt og at have fokus på fællesskabet og helheden, løfter medarbejderne ifølge Lynge (2018) hinanden, hvormed de oplever en øget arbejdsglæde (Lynge, 2018).

Vidensnetværk kan anvendes som et værktøj til at styre og lede viden på tværs i organisationen. Ifølge Lynge, styrkes samarbejds- og tværfaglige kompetencer blandt medarbejdere, når vidensnetværk anvendes korrekt. Således kræver succesfulde vidensnetværk strategiske overvejelser fra start, for etablere et fælles fokus, samt mulighed for helhedsforståelse for forretningen, og bidrager til at best practices breder sig i organisationen, hvormed en naturlig nedbrydelse af siloer hæmmes (Lynge, 2018).

Syed Omar Shariffuddin Syed-Ikhsan og Fytton Rowland (2004), som er henholdsvis forskerstuderende og professor ved institut for informationsvidenskab Loughborough University, har undersøgt forholdet mellem organisatoriske elementer og udførelsen af vidensdeling. Resultaterne fra undersøgelsen viser blandt andet, at tilgængeligheden af vidensaktiver i en organisation har direkte betydning for vidensdeling, og at organisationer har brug for at styre implicit og eksplicit viden, for

at drage fordel af den organisatoriske viden. Derfor finder Syed-Ikhsan og Rowland det relevant, at ledelsen lokaliserer hvor viden ligger i organisationen og implementerer designstrategier, der fremmer brugen af denne viden (Syed-Ikhsan & Rowland, 2004). I henhold til organisationskultur indikerer resultaterne, at der er en positiv sammenhæng mellem vidensdelingskulturer, evnen til at vidensdele og vidensaktiver. Derfor er deling af kultur elementær for organisationer, der implementerer en vidensstyringsstrategi. Organisationen bør, ifølge Syed-Ikhsan og Rowland, derfor beslutte hvilken viden der skal deles, hvem den skal deles med, og hvordan den skal deles. Ledelsen bør ud fra undersøgelsen støtte en kultur der bidrager til at individer deler deres viden, frem for at holde den for sig selv. De mener, at det er yderst vigtigt, at alle dokumenter, på nær tophemmelige, er tilgængelige for medarbejderne, hvormed de anbefaler et øget fokus på at forbedre tilgængeligheden af dokumenter fra ledelsens side. Ydermere indikerer undersøgelsen, at udstationering af medarbejdere og træning i oversættelse af tavs og eksplicit viden, ikke øger evnen til videndeling, men derimod forholdet til vidensaktiver (Syed-Ikhsan & Rowland, 2004). Ifølge undersøgelsen har teknologiplatforme en vigtig rolle i deling og udvikling af viden, men den kulturelle og strukturelle organisatoriske kontekst spiller ind på, hvorledes medarbejdere i organisationen opfordres til at dele deres viden (Syed-Ikhsan & Rowland, 2004). Således forekommer det interessant, at have disse resultater med i sine overvejelser, når man vil gå strategisk til værks og etablere vidensnetværk.

Organisationen danner rammen for vidensdeling, og Peter Holdt Christensen (2018) hævder at organisationen indbefatter mindst tre forskellige strukturer, der har betydning for vidensdeling. Den *formelle struktur,* omhandlende hvorledes ansatte og arbejdsopgaver inddeles i forskellige grupper og afdelinger. Den *fysiske struktur,* indbefatter selve kontorarealer og strukturen i bygningen. Den tredje struktur omhandler *Organisationens kultur*, denne refererer til fælles måder at handle og opføre sig på (Christensen, 2018).

Formelle strukturer hjælper med at skabe forudsigelighed og gennemskuelighed i organisationen. Forskning viser, at individer oftest hjælper dem, som de er tættest med og yder en større vilje til at dele viden med dem, der er en del af samme fællesskab, hvormed vidensdeling på tværs af afdelinger udfordres (Christensen, 2018). Vidensdeling handler ifølge Christensen om relationer mellem mennesker, da det ofte forekommer når mennesker mødes, eller ved at en person indtaster viden ind i en database, for så senere at blive anvendt af en anden. Megen forskning viser, at relationer der fordrer vidensdeling bygger på psykologisk sikkerhed, hvor individet oplever en tryghed og tillid, til at spørge kollegaer til råds, uden at blive udstillet i den sociale gruppe. Fysiske

strukturer i organisationen har således indflydelse på hvordan medarbejdere omgås, da individer naturligt deler mere viden, når det er bekvemt, og at medarbejdere føler sig socialt tættere forbundet, med dem de sidder tættest på (Christensen, 2018).

Sociologen Beth Bechky viser i sin forskning, at flere faglige fællesskaber i en virksomhed, deler viden gennem en transformationsproces fremfor blot at overføre viden. Hun anvender Star og Griesemers begreb "grænseobjekter" til at forklare, hvordan læring omhandler både etableringen af en fælles forståelse, samt materielle objekter til vidensdeling for dermed, at danne grobund for organisatorisk læring i en virksomhed (Bechky, 2003). Wenger (2004) definerer grænseobjekter som tingsliggørelser, hvormed medlemmer i et praksisfællesskab organiserer indbyrdes forbindelser omkring. Cathrine Hasse (2011) benytter begrebet fysiske artefakter for ting, genstande eller ord, hvormed grænseobjekter kan forstås som materialitet, hvorved de kulturelle læreprocesser omhandler at forstå betydningen mellem disse grænseobjekter og den kollektive betydning som tillægges forbindelser. Ud fra hendes teori, frembringer nyankomne i faglige fællesskaber grænsedragende, materielt-diskursive artefakter, som etableres gennem kulturelle læreprocesser på forskellige trin, i kontekstens samlede læringsrum. Således fremstår hos de lærende en differentiering i evnen til, at kode betydning ud fra kontekstens kulturelle tolkningsramme, hvor grænserne er præget af dualismen af det slørede og det skarpe (Hasse, 2011).

1.3 Organisatorisk læring i organisatorisk forandring

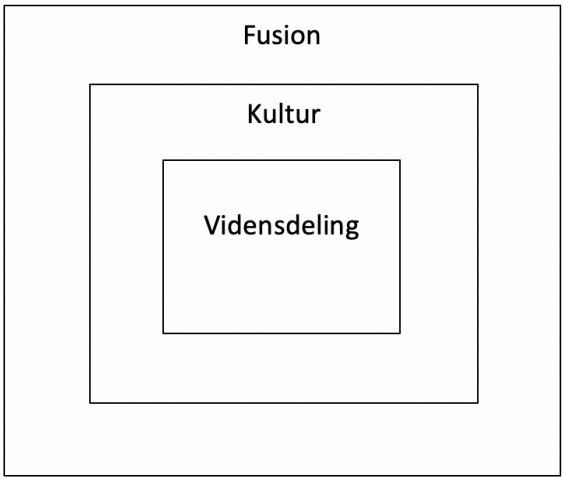
Adjunkt Ulrik Brandi & professor Bente Elkjær, ved Danmarks institut for Pædagogik og Uddannelse ved Aarhus Universitet, har analyseret en organisatorisk forandringsproces, som danner mulighed for organisatorisk læring. Brandi og Elkjær anslår en vanskelighed i, at organisatorisk læring og læring i arbejdslivet ofte har individet i centrum frem for mod indhold og formål i arbejdet, samt mod ledelse og organisering. Dette grundet at det herved er svært at se, hvorledes virksomhed og individ er viklet sammen i hinandens handlinger, praksis og bestemmelser. De argumenterer for, at der mangler et sprog, der formår at anse organisatorisk læring som organisatorisk. De foreslår derfor et begreb om organisation eller organisering, der forbinder individ og virksomhed, samt et begreb om læring, som rummer dette. De viser, gennem undersøgelsen, at organisatorisk læring ikke kun udvikles over tid men fremkommer som betydninger af brydninger og spændinger i virksomhedens rum, gennem ændring af vaner. Brandi og Elkjær foreslår således videre undersøgelser af organisatorisk læring,

med udgangspunkt i udforskning af virksomheders specifikke betydningsmættede stemmer og spændingsfyldte fortællinger (Brandi & Elkjær, 2011).

1.4 Afgrænsning

I dette speciale udfoldes en case, på baggrund af projektgruppens 10. semesters specialesamarbejde med virksomheden UnTech Group. UnTech Group er en større dansk produktionsvirksomhed, som i begyndelsen af 2019 opkøbte en tilsvarende virksomhed, der var gået konkurs. Perrin, den nyerhvervede virksomhed er fransk, og har kontorer og fabrikker beliggende i Frankrig og Polen. Som et led i fusionsprocessen, skal de udenlandske afdelinger implementere dét ERP-system, som anvendes i Danmark. ERP er en forkortelse for Enterprise Resource Planning og betegner et softwareprogram, der styrer organisationens funktioner, herunder lagerstyring økonomisystem, ordrebehandling, salg og indkøb (Gyldendal, u.å.). Et skift af ERP-system medfører således ændringer i de udenlandske medarbejderes hidtidige arbejdsgange. I denne forbindelse er udvalgte medarbejdere, løbende på udveksling i Danmark og deltager i oplæringsforløb, hvor de har modtaget træning i de danske arbejdsopgaver. Således har de udenlandske medarbejdere både modtaget træning i vante opgaver såvel, som opgaver der i de udenlandske afdelinger er signifikant anderledes fordelt (Bidstrup & Frederiksen, 2020). Under projektgruppens praksisophold på 9. semester, udmøntede samarbejdet sig i en analyse af, virksomhedens danske afdelingers oplæringsperioder med franske og polske udvekslende, hvor genstandsfeltet var de udenlandske medarbejderes betingelser for læring (Bidstrup & Frederiksen, 2020).

Under praksisopholdet, fremgik det at lederne i UnTech DK oplevede vanskeligheder ved at få gennemført visse strategier, ned gennem organisationen samt forskelle i kulturelle mønstre. IT-manageren i UnTech DK, har udtalt at den interne kommunikation mellem afdelingerne indimellem kan gå skævt, hvilket resulterer i en oplevelse af manglende samarbejde og opbakning fra de udenlandske afdelinger. Ud fra de anførte fund i problemfeltet, og den specifikke udfordring i produktionsvirksomheden, er genstandsfeltet for dette speciale kulturforskelles påvirkning for vidensdeling, dette under betingelserne af en fusion. Dette illustreres nedenfor i figur 1.1.



Figur 1.1: Undersøgelsens genstandsfelt (egen tilblivelse)

Projektgruppen finder det således relevant at undersøge de kulturelle spændingsfelter, der optræder i samarbejdet, under indflydelse af den tværnationale fusionsproces. Herudfra er det interessant at undersøge, hvorledes vidensdeling og samarbejde erfares i landene, for at kunne konkretisere hvor, der kan opstå særlige opmærksomhedspunkter, som kan være begrænsende eller fremmende for organisationens læring, gennem ansattes mulighed for vidensdeling. Dette med et sigte om at bidrage til synergier, effektiviserede arbejdsprocesser og økonomisk afkast for at forbedre organisationen som helhed. Resultaterne af denne specialeafhandling kan således bidrage med teoretisk forankret viden, om hvad virksomheder eller konsulenter skal være opmærksom på, i forbindelse med vidensdeling og organisatorisk læring, i et interkulturelt perspektiv, under en tværnational fusion.

På baggrund af ovenstående, forelægges problemformulering og operationaliserende undersøgelsesspørgsmål som følger:

1.5 Problemformulering:

Hvordan påvirker kulturforskelle vidensdeling under en fusion i en danskejet international produktionsvirksomhed?

1.5.1 Undersøgelsesspørgsmål

1. Hvordan kommer organisationskulturen til udtryk gennem informanternes udsagn?

   Her belyses de tre landes organisationskulturer, for således at kunne konkretisere spændinger i fusionsprocessen.
2. Hvordan kommer vidensdeling til udtryk i lyset af organisationskulturene?

Her belyses, hvorledes organisationskulturene påvirker samarbejdet og vidensdelingen mellem landene.

Nedenstående figur 1.2 illustrerer undersøgelsens projektdesign.

Figur 1.2: Projektdesign (egen tilblivelse)

2.0 Metodologi

I følgende kapitel redegøres og argumenteres for specialets videnskabsteoretiske og metodiske tilgange i bestræbelsen på at tilvejebringe problemformuleringens besvarelse. Først præsenteres valget af videnskabsteoretisk position og næst efter en redegørelse af undersøgelsens metodiske tilgang. Kapitlet indeholder endvidere et afsnit omhandlende metode til indsamling af empiri, samt et afsnit om empiribehandlingsmetoder. Slutteligt præsenteres specialets teoretiske perspektiver, samt analysestrategi.

2.1 Videnskabsteoretisk position

Socialkonstruktivismen tager udgangspunkt i at et fænomen, der kan betragtes som værende naturligt fremkommende, er en konstruktion skabt på baggrund af den kontekst, hvori fænomenet opstår (Rasborg, 2014). Således har socialkonstruktivismen som grundantagelse, at den virkelighed, som erkendes af mennesker, aldrig vil være den *virkelige virkelighed*. Dette på baggrund af at individets subjektive fortolkninger, altid vil sætte præg på erkendelsen af virkeligheden (Rasborg, 2014). Således tager socialkonstruktivismen udgangspunkt i at fænomener er skabt, og skabes, ud fra historiske og sociale processer, som ifølge filosoffen Finn Collin medvirker til, at det er selve erkendelsen af samfundet, som skaber samfundet (Rasborg, 2014). Indenfor socialkonstruktivismen kan der ifølge Collin, udledes to fundamentale distinktioner, herunder en erkendelsesteoretisk og en ontologisk variant.

Den erkendelsesteoretiske konstruktivisme beror på en opfattelse af erkendt viden, hvoraf det ifølge Collin er de sociale faktorer, der betinger og rammesætter dén forskningsproces, der udgør videnskabelige teoriers indhold. Herved er den videnskabelige viden om virkeligheden socialt konstrueret. Derimod hævder den ontologiske konstruktivisme, at viden om verden først opstår, når den kollektivt fastslås af individer gennem opnåelse af konsensus. Således indføres ord eller begrebsmæssige sondringer, der udtrykker kendsgerningerne vedrørende denne viden om verden (Rasborg, 2014). Herved hævder denne variant at selve virkeligheden er socialt konstrueret.

Udover at skelne mellem den erkendelsesteoretiske og ontologiske variant, er det ifølge Collin også nødvendigt at skelne mellem en *fysisk* virkelighed, naturen, og en *social* virkelighed, samfundet, som de to varianter kan anvendes på. Som det sidste er det relevant at stille spørgsmål til *hvad* og *hvem,* der konstruerer, hvilket fører til eksempler såsom de videnskabelige forskere, de

sociale aktører eller konstruktøren som et episteme. Sidstnævnte filosofi bygger på en forståelse af begrebet ud fra platonisk terminologi, som betegner en universel viden, der altid er sand og uforanderlig (Rasborg, 2014). Ifølge Collin ligger det endvidere implicit i det socialkonstruktivistiske videnssyn at forholde sig kritisk reflekterende til dén virkelighed, der observeres. Dette på baggrund af en forståelse af, at refleksion afmaskerer den virkelighed, der observeres (Rasborg, 2014).

I forbindelse med genstandsfeltet for undersøgelsen der udgør dette speciale, indtages på baggrund af ovenstående, et perspektiv indenfor den ontologiske variant af socialkonstruktivismen, hvorudfra den samfundsmæssige og menneskelige virkelighed betragtes som konstrueret gennem en kombination af videnskabelig viden og dagligdagsviden om verden. Således er ontologien formet af undersøgelsens informanters hverdagsvirkelighed (Rasborg, 2014). Ydermere kommer det socialkonstruktivistiske perspektiv til udtryk gennem de organisationskulturelle værdier, der kommer til udtryk i de tre lande. Med videnssociologerne Peter L. Berger og Thomas Luckmanns socialkonstruktivistiske begrebsramme, gøres det muligt at analysere den sociale konstruktion af hverdagslivets institutioner, vaner og rutiner (Rasborg, 2014). Teorien tager afsæt i tre positioner, herunder, samfundet som et menneskeligt produkt, samfundet som en objektiv virkelighed, og mennesket som et socialt produkt. Grundsynspunktet i teorien er således, at mennesket naturligt tilegner sig vaner, hvorved disse vaner eksternaliseres, og afkaster samme vaner til individer i den sociale kontekst. På denne måde opstår institutioner, som indbefatter flere end to individers fælles vaner. Samfundet består således af mange institutioner, hvorfor dette er et menneskeligt produkt. Mennesker fødes ind i allerede eksisterende institutioner, hvorved individet skal tilpasse sig disse allerede eksisterende institutioner. Den sociale verden eksisterer objektivt, uafhængigt af de individer der lever i den, hvorfor samfundet er en objektiv virkelighed. Den sociale virkelighed er ikke kun noget ydre, men også noget indre. Individet der fødes ind i samfundet, tilegner sig viden om institutioner og normer i den sociale struktur og bliver ifølge Berger og Luckmann først et socialt væsen, når disse er tilegnet, hvorved mennesket er et socialt produkt (Wenneberg, 2000).

Herudfra anskuer projektgruppen den sociale virkelighed ud fra Berger og Luckmanns teori, hvor viden betragtes som et menneskeligt produkt forankret i de vaner og rutiner, den sociale kontekst udlever i deres hverdag. Således kan UnTech Group's tre sites betragtes som små institutioner i det større samfund. Disse forankres som et eksternaliseret produkt af medlemmernes tilbagevendende handlemønstre der tillægges værdi, og som over tid er objektiveret til permanente strukturer, som så internaliseres gennem organisationsmedlemmerne deltagelse i hverdagsaktiviteter.

2.2 Kvalitativ forskning

I nærværende speciale undersøges, hvorledes kulturforskelle påvirker vidensdeling under en fusion i en danskejet international produktionsvirksomhed. Dette søger projektgruppen at afdække gennem observationsarbejde i virksomhedens danske og franske afdeling, samt gennem udvalgte aktørers erfaringer og oplevelser med fusionsprocessen, egen organisationskultur, samt vidensdeling internt, og på tværs af afdelingerne i Danmark, Frankrig og Polen. Således finder projektgruppen det relevant med en anvendelse af en kvalitativ tilgang, i bestræbelsen på at opnå en dybdegående og nuanceret viden om, og forståelse af genstandsfeltet (Brinkmann & Tanggaard, 2010). Kvalitativ forskning defineres af professor i almenpsykologi og kvalitative metoder, Svend Brinkmann, og professor i pædagogisk psykologi, Lene Tanggaard, som: *"(...) at man interesserer sig for, hvordan noget gøres, siges, opleves, fremtræder eller udvikles. Man er fx optaget af at beskrive, forstå, fortolke eller dekonstruere den menneskelige erfarings kvaliteter."* (Brinkmann & Tanggaard, 2010, s. 17).

I dette speciale er informanterne repræsenteret gennem semistrukturerede interviews på et ledelsesniveau, med produktionsledere fra henholdsvis Danmark, Frankrig og Polen. Medarbejderperspektivet er repræsenteret gennem semistrukturerede fokusgruppeinterviews med ansatte fra afdelingerne sales support, planlægning, indkøb og Finans i Danmark og Frankrig, hvor det i den polske afdeling er repræsenteret gennem to individuelle interviews med ansatte fra henholdsvis sales support og planlægning/indkøb. Hensigten med specialet er at skabe forståelse for og viden om hvorledes betingelser grundet fusionen, såsom fysiske, formelle og kulturelle forskelligheder, påvirker vidensdeling og organisatorisk læring, hvorfor projektgruppen finder det relevant med observationer og interviews som hovedmateriale. På baggrund af specialegruppens forforståelse og viden om den kontekstuelle case, finder projektgruppen det relevant med en abduktiv tilgang i forhold til at efterstræbe viden om netop denne problemstilling. Ud fra den abduktive tilgang, skabes viden gennem undren over fænomener og observation, hvorefter bearbejdning gennem relevant teori, etablerer en dybere forståelse af genstandsfeltet. I denne henseende kulturforskelles påvirkning på vidensdeling og organisatorisk læring, under en fusion på tværs af landegrænser (Brinkmann & Tanggaard, 2010; Fuglsang, Olsen & Rasborg, 2014).

Kvalitativ forskning er, ifølge Brinkmann og Tanggaard (2010) en vekselvirkning mellem forskerens egen forforståelse og dét genstandsfelt der ønskes undersøgt. Som tidligere praktikanter i UnTech DK, kan der argumenteres for, at projektgruppen tilgår felten med en vis forforståelse (Brinkmann & Tanggaard, 2010). Under praksisperioden har projektgruppen afholdt workshops, og løbende supporteret de danske Key Experts i udarbejdelsen af onboarding materiale og ligeledes

undervejs i udførelsen af deres oplæringsperioder med udenslandske medarbejdere. Under dette forløb har projektgruppen opnået en grundlæggende viden om virksomhedens historie, hvorledes organisationen er opbygget, samt vished om både strukturelle, kulturelle og nationale forskelle mellem afdelingerne i Danmark, Frankrig og Polen. Derudover har projektgruppen gennem diverse pauser og en forretningsmiddag dannet relationer til de danske og udenlandske medarbejdere i virksomhedens sales support- og planlægningsafdeling, som har deltaget i de oplæringsperioder som projektgruppen har observeret på. Ydermere har projektgruppen arbejdet tæt sammen med projektlederen for ERP-implementeringen og ERP-implementeringsassistenten, hvilket har bidraget med en væsentlig viden vedrørende deres oplevelser med problematikker, der er opstået i forbindelse med fusionen, hvorved dette samarbejde kan argumenteres at have haft indflydelse på projektgruppens undersøgelsesinteresser.

Som forhenværende medarbejdere i offentlige organisationer, herunder fem års erhvervserfaring som henholdsvis folkeskolelærer og socialpædagog, tilgår projektgruppen ligeledes feltet med en forforståelse og personlig erfaring med vidensdeling og organisatorisk læring indenfor disse områder, og ud fra de roller projektgruppen hver især har arbejdet ud fra. Kandidatuddannelsen i Læring og forandringsprocesser, har bistået projektgruppen med en grundlæggende og bred vifte af teoretisk viden vedrørende problembaseret læring, læringsteori, teori om organisatorisk læring, samt kultur og forskellige kulturelle konteksters betydning for læring og organisatoriske forandringsprocesser. Endvidere har projektgruppens litteratursøgning afkastet mangeartede forskningsresultater vedrørende vidensdeling, organisatorisk læring, kultur og fusioner, hvilket ligeledes har haft indflydelse på projektgruppens forforståelse af undersøgelsens genstandsfelt. Dette kan ifølge professor i pædagogisk psykologi og leder af Center for Kvalitativ Metodeudvikling ved Psykologisk Institut på Aarhus Universitet, Steiner Kvale og føromtalte Brinkmann diskuteres, hvorvidt forskeren begrænses i sit udsyn, objektivitet og neutralitet (Kvale & Brinkmann, 2009). De argumenterer dog for, at disse antagelser er forfejlede, dersom eksempelvis et forskningsinterview aldrig vil være neutral, fordi samtalen altid vil være bestemt af forskerens dagsorden, som ifølge dem altid bør være teoretisk begrundet.

På baggrund af ovenstående skal det dog foreligge, at projektgruppen ingen tidligere erfaring har med undersøgelsens genstandsfelt, eller på anden vis er blevet en fastforankret del af arbejdskulturen i virksomheden, hvorfor det kan argumenteres, at projektgruppen ikke er direkte potentielt udsat for de "blinde pletter", som feltarbejde i lokalkendt kontekst kan medføre (Saltofte, 2016). Feltarbejdet tager udgangspunkt i to ugers ophold i virksomhedens danske afdeling,

kombineret med en uges feltarbejde i virksomhedens franske afdeling. Gennem deltagerobservation af diverse møder, middagspauser, virksomhedens fysiske struktur, samt interviews og uformelle samtaler, søges virksomhedens sociale situationer afdækket. For at skabe en analytisk og refleksiv distance til egne oplevelser, har projektgruppen nedfældet logbogsnoter vedrørende refleksion om egen adfærd og egne kulturelle værdier (Saltofte, 2016).

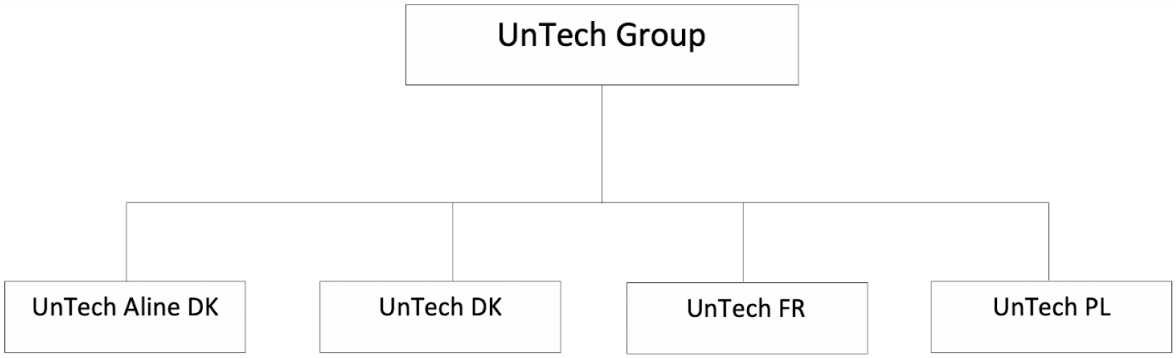
Projektgruppen har under feltarbejde og empiriindsamling til nærværende speciale, varetaget en rolle som tidligere praktikanter, der har bidraget til en øget indsigt, og forståelse af virksomhedens onboarding program, i forbindelse med oplæring af de udenlandske medarbejdere, i det danske ERP-system. Helt grundlæggende har projektgruppens roller været studerende fra universitetet, som hjælper virksomheden med at undersøge en problemstilling der henholdsvis er udsprunget i forlængelse af de erfaringer, der er gjort gennem det tidligere projekt, i forhold til de forudsætninger, der er skabt på baggrund af fusionen.

2.3 UnTech som et casestudie

Følgende afsnit præsenterer undersøgelsens case i format og karakter (Olsen, 2018). Den undersøgelsestype som anvendes i nærværende speciale karakteriseres som et casestudie. Ifølge Robert Yin, defineres en case som: "*... en empirisk analyse, der undersøger et samtidigt eller historisk fænomen i en social kontekst, hvor fænomenet udfolder sig. Det gælder specielt når grænsen mellem fænomenet og konteksten ikke fremstår klart og tydeligt*." (Antoft & Salomonsen, 2007, s. 32). Ydermere defineres et casestudie som en undersøgelse af et konkret og grundigt beskrevet eksempel i samspil med omgivelserne (Andreasen, et al. 2018). Idet udgangspunktet for undersøgelsen er et casestudie, giver det dermed forskelligartede muligheder for, hvorledes empiriske og teoretiske problemstillinger kan bearbejdes. Casen skal anskues som en social analytisk konstruktion, som belyser dén del af virkeligheden, som projektgruppen præciserer. Grundet at alle vinkler af virkeligheden, ikke kan belyses, er det således vigtigt at klarlægge dét som skal undersøges i den aktuelle case (Antoft & Salomonsen, 2007).

UnTech Group er virksomheden, som denne undersøgelse udspiller sig i. UnTech Group består af fire afdelinger, i specialet kaldet UnTech Aline DK, UnTech DK, UnTech FR og UnTech PL. I 2016 blev UnTech Aline DK stiftet, og er geografisk placeret i samme bygning, som UnTech DK. UnTech Aline DK står for produktsalg, reparation og service i Danmark. UnTech DK er en international virksomhed, som sælger sine produkter til hele verden. I begyndelsen af 2019, opkøbte UnTech Group, virksomheden Perrin, som har fabrikker og kontorer i henholdsvis Frankrig og Polen.

Perrin FR og Perrin PL, referer således til afdelingen i Frankrig og Polen inden opkøbet. Efter opkøbet, skiftede afdelingerne i Frankrig og Polen navn, til samme hovednavn, som afdelingerne i Danmark og benævnes derfor i specialet henholdsvis som UnTech FR og UnTech PL.



Figur: 2.3.1: UnTech Group's organisatoriske opbygning (egen tilblivelse)

Organisationen befinder sig således midt i en omgribende forandringsproces, da afdelingerne på tværs af landene skal samarbejde. Derfor har UnTech Groups ledelse vedtaget, at afdelingerne i UnTech FR og UnTech PL, skal arbejde i det samme ERP- system, som anvendes i UnTech DK. Implementeringen er foregået i tre faser, hvoraf projektgruppens tidligere praksisophold og dertil udarbejdede projekt, har taget afsæt i første fase. Første fase har indebåret føromtalte oplæringsperiode i Danmark, hvor udvalgte medarbejdere fra UnTech FR og UnTech PL, har været udstationeret i UnTech DK til oplæring i brugen af det danske ERP-system, i deres tilsvarende repræsentative afdeling. I andens fase, som strækker sig frem til maj 2021, grundet en forlængelse på to måneder, skal medarbejderne i UnTech FR og UnTech PL træne arbejdsopgaver selvstændigt lokalt. Hertil anvendes udarbejdet supportmateriale bestående af manualer og optagede videoer over arbejdsprocedurer, som ressource til selvstyret læring, samt jævnlig virtuel support, fra deres respektive danske Key Ekspert. Træningen foregår i et sandkassesystem, som er en simulering af det Danske ERP-system. I den tredje fase, som strækker sig fra maj 2021 til september 2021, skal de udenlandske Key Experts selvstændigt oplære egne medarbejdere lokalt, hvorefter det danske ERP-system fremover skal benyttes i UnTech FR og UnTech PL. Nærværende undersøgelse udspiller sig i ERP- implementeringens anden fase, og vil tage udgangspunkt i observationer foretaget af projektgruppen, i marts 2021. I en periode på fjorten dage i UnTech DK, indhentes observationer og afholdes interviews med medarbejdere. Derudover vil der, fire dage i marts 2021, foretages

observationer i UnTech FR, samt afholdes interviews med udvalgte medarbejdere fra UnTech FR. Observationer i UnTech PL og interviews med polske medarbejder, foregår virtuelt over Microsoft Teams i marts 2021.

UnTech FR er en mindre virksomhed med ca. 140 ansatte, hvoraf 100 er produktionsmedarbejdere, hvor de i UnTech PL beskæftiger 75, hvoraf de 15 er funktionæransatte. UnTech DK og UnTech Aline DK beskæftiger tilsammen 257 medarbejdere hvoraf de 56 er funktionæransatte. Den fysiske struktur for kontorbygningen i Danmark, er kendetegnet ved et åbent kontormiljø, bestående af to etager, hvor produktionen ligger i forlængelse af den administrative afdeling. Hver afdelings ansatte, er placeret samlet i mindre grupper af sammensatte kontorborde, og afdelingerne er placeret således, at de sidder tættest på de afdelinger de har mest kontakt med, i forbindelse med deres arbejdsopgaver. UnTech Aline DKs ansatte og ledelse er placeret i højre side af kontorbygningen, i stueetagen. Lederne har lukkede kontorer, som er placeret ud for dén afdeling, som de har ansvar for, dog står disse døre åbne, såfremt der ikke afholdes møder. Den fysiske struktur for UnTech FR, er kendetegnet ved et lukket kontormiljø og forløber i ét plan. Afdelingernes ansatte er placeret i samme kontorer, og lederne har selvstændige kontorer tæt placeret på dem de har ansvaret for, hvorfor produktionslederen har kontor i produktionen. De funktionæransatte i Frankrig er således placeret, med en længere afstand mellem sig, end i Danmark og opdeles af fysiske materialer, som væge, gange, lokaler og døre. UnTech PL er ligeledes kendetegnet ved et lukket kontormiljø.

2.4 Indsamling af empiri

Når genstandsfeltet for undersøgelsens kontekst, udspiller sig som et casestudium, kan det argumenteres, at både kvantitative og kvalitative metoder, kan være fordelagtigt som empiriindsamlingsmetode. Nærværende projektgruppe har vurderet det fremmende for undersøgelsen, ikke at fastlægge sig på en bestemt dataindsamlingskilde. (Antoft & Salomonsen, 2007)

2.4.1 Semistruktureret interview

Nærværende undersøgelse anvender interviews som forskningsteknik, som ifølge Steiner Kvale og Svend Brinkmann (2009) defineres som en professionel samtale med et mål, og en struktur. For at give intervieweren mulighed for, at lade sig inspirere af samtalen og stille spørgsmål, der afviger fra de på forhånd planlagte spørgsmål, vil interviewene i nærværende undersøgelse være semistruktureret

(Brinkmann & Tanggaard, 2010). Dette valg er ligeledes taget, qua undersøgelsens socialkonstruktivistiske position, da genstandsfeltet belyses ud fra, at sandhedsforståelse og mening skabes i en interaktion mellem mennesker, hvorfor den viden der skabes under interviewene anses, som en konstruktion mellem interviewer og en informant eller en gruppe af informanter omhandlende et fælles emne. De semistrukturerede interviews har til formål at opnå beskrivelser om informanters oplevede livsverden og tolkning af deres erfaringer med vidensdeling på tværs af landegrænser (Kvale & Brinkmann, 2009; Brinkmann & Tanggaard, 2010).

Når empiri indsamles gennem interviews, forekommer der både styrker og svagheder (Brinkmann & Tanggaard, 2010). Svaghederne ved interviewformen består i graden af kvaliteten i de spørgsmål, der stilles undervejs af intervieweren, og ligeledes i hvorvidt informanten er i stand til, at reflektere over spørgsmålet (Olsen, 2018). I nærværende undersøgelse, udføres interviewene ud fra en gennemarbejdet interviewguide, bestående af tematiserede og åbne spørgsmål, samt understøttende hjælpespørgsmål. Kvale og Brinkmann anslår at kvaliteten af de spørgsmål, der stilles undervejs i interviewet, afhænger af, hvorvidt intervieweren formår at tage hensyn til dynamikken og tematikken i interviewet (Kvale & Brinkmann, 2009). Dermed er det nødvendigt, at intervieweren er nærværende under interviewet, og formår at stille opklarende og opsummerende spørgsmål. Dette er vigtigt for undersøgelsen, for at afdække hvorvidt tolkningen af informanternes svar er opfattet korrekt (Kvale & Brinkmann, 2009). Eksempelvis: "*Ja fordi, er der ikke nogenlunde lige så mange medarbejdere i Frankrig, som her?*" (Bilag 2.1, 361). Denne type af spørgsmål, viser et eksempel på hvorledes intervieweren stiller opsummerende spørgsmål og dermed bidrager til den mening og forståelse, der konstrueres i den sociale interaktion mellem forskeren og informanterne (Rasborg, 2014). Interviewene med de danske ledere og medarbejdere er afholdt på dansk, hvorimod interviewene med medarbejdere og ledere i Frankrig og Polen er foregået på engelsk, og er dermed for alle involverede et andetsprog. I nærværende speciale, vil der således blive anvendt citater på både engelsk og dansk. For at bevare en ensartet spørgeteknik og interviewstil i empirien, er alle interviews afholdt af samme primære og sekundære interviewer. Interviewene er afholdt i et lukket lokale, i enten UnTech DKs eller UnTech FRs kontorbygning, og er foregået ved virtuel og/eller fysisk tilstedeværelse. Årsagen hertil skyldes virksomhedens restriktioner i forbindelse med covid-19 pandemien, samt afstanden mellem landene. For at gøre det transparent, hvorledes hvert enkelt interview er foregået, vil det fremgå øverst af alle transskriberinger, hvem der har været fysisk tilstede, samt hvem der har deltaget virtuelt over Microsoft Teams. Ens for alle interviewene er, at både primær og sekundær interviewer har siddet fysisk i samme rum. Interviewene er alle optaget på

flere enheder, dette for at imødekomme eventuelle tekniske problematikker og dermed sikre fuldkomne optagelser af interviewene.

2.4.2 Fokusgruppeinterview

Interviewet som empiriindsamlingsmetode kan udføres i grupper eller enkeltvis, og foregå henholdsvis med fysisk tilstedeværelse eller gennem forskellige medier, såsom pr. telefon eller gennem videotelefoniprogrammer (Tanggaard & Brinkmann, 2010). Projektgruppen er sig bevidst omkring den manglende neutralitet, i forbindelse med interviewformen som indsamlingsteknik, dersom der, i det interaktionelle mellem interviewdeltagerne, kan opstå risiko for påvirkning af informanternes svar, der gennem dialogerne er kontekstuelt baseret på samtaleinteraktionen, samt er socialt forhandlede (Tanggaard & Brinkmann, 2010). Informanterne i nærværende speciale består af medarbejdere og ledere, hvorfor der er udarbejdet to forskellige interviewguides, med henblik på at opnå viden om undersøgelsens genstandsfelt fra begge niveauer. I denne undersøgelse, af informanternes oplevelse af egen organisationskultur og erfaring med vidensdeling, vil der gøres brug af både individuelle- og fokusgruppeinterview. De individuelle interviews udføres på ledelsesniveauet, og fokusgruppeinterviews udføres på medarbejderniveauet. Valget af fokusgruppeinterview er truffet for at opnå en fyldestgørende viden gennem skabelsen af mere koncentreret og komplekst data. Dette på baggrund af, at fokusgruppeinterviewet giver informanterne en mulighed for at supplere, spørge ind til hverandres oplevelser, meninger og holdninger, og diskutere dette med hinanden i interaktionen. For at opnå den relevante data, gør projektgruppen brug af middel moderatorinvolvering, hvor undersøgende og åbne spørgsmål ligger styringen for diskussionerne (Tangaard & Brinkmann, 2010). Dog er det ikke muligt for de polske medarbejdere at kunne frigive tid til et samlet interview, hvorfor de kun er repræsenteret gennem to informanter, og udført gennem to individuelle interviews.

2.4.3 Udarbejdelse af interviewguide

Interviewguiden (Bilag 1), som er udarbejdet i nærværende undersøgelse, er opbygget således at den starter med en briefing omhandlende interviewets ramme og formål. Herunder at gøre informanterne opmærksom på anonymitet, samt en forespørgelse om tilladelse til, at lydoptage interviewene, for derefter at transskribere dem. Hensigten med briefingen er at opnå et fælles udgangspunkt for interviewet, og dirigere interviewpersonerne ind på emnet. Forinden afholdelsen af interviewene, har informanterne modtaget en skriftlig eller mundtlig introduktion om projektgruppens virke, samt

interviewets omdrejningspunkt. Interviewguiden er udarbejdet, således at den er opdelt i to kolonner. I venstre side findes forskningskategorierne, som ønskes belyst, og i højre side findes selve interviewspørgsmålene, som stilles under interviewene (Brinkmann & Tanggaard, 2010). Erkendelsesinteressen for udarbejdelsens af interviewguiden har været informanternes erfaringer og oplevelser med egen organisationskultur samt vidensdeling, under fusionens betingelser, hvorfor forskningskategorierne omhandler de tre hovedemner; fusionen, organisationskultur og vidensdeling. Interviewspørgsmålenes kvalitet opnås i samspillet mellem forskningskategorierne og den dynamiske dimension, hvor den primær interviewer stiller relevante spørgsmål og eventuelt suppleres af spørgsmål fra den sekundære interviewer undervejs, som alle støtter op om informanternes egne perspektiver (Kvale & Brinkmann, 2009). Interviewspørgsmålene som er nedfældet i interviewguiden, henter inspiration fra Kvale og Brinkmanns spørgsmålstyper. Indledningsvist starter interviewet med spørgsmålet: *"Hvordan har du oplevet fusionsprocessen?"* (Bilag 1). Dette åbningsspørgsmål, har til hensigt at give informanterne, mulighed for, at fortæller frit ud fra egen tolkning, uden at præge interviewet med begreber (Kvale & Brinkmann, 2009). Interviewspørgsmålene veksler efterfølgende mellem at være overvejende direkte spørgsmål, eksempelvis: *"Hvordan arbejder i med vidensdeling internt i DK/FR/PL?"* (Bilag 1), og indirekte såsom: "*Hvad bidrager efter din mening til at opsøge sparring?*" (Bilag 1). En vekselvirkning mellem direkte og indirekte spørgsmål, kan bidrage med at opnå større forståelse for medarbejdernes og ledernes holdninger, mening og erfaringer, som muligvis ikke ville være kommet frem, såfremt at spørgsmålene udelukkende bestod af direkte spørgeteknikker (Kvale & Brinkmann, 2009)

2.4.4 Rekruttering af informanter

Til at anskueliggøre specialets genstandsfelt, vurderes det relevant at udvælge informanter, som både repræsenterer et medarbejderperspektiv og et ledelsesperspektiv i den danske, den franske og den polske afdeling. Dette i efterstræbelsen på, at opnå en bred og fyldestgørende viden herom. Således er valget af informanter baseret på baggrund af sammenlignelige stillingsbetegnelser og tilsvarende afdelinger på tværs af casens tre sites. Etableringen af de forskellige interviews er foregået gennem henholdsvis projektgruppens gatekeeper, Casper, i Danmark, samt gennem hans medarbejder, Kate fra Frankrig som har ageret bindeled mellem projektgruppen og henholdsvis franske og polske medarbejdere. Dette ved at skemalægge og arrangere de forskellige interviews med de udvalgte informanter. Informanterne i nærværende speciale fremstår anonymiseret, på baggrund af etiske overvejelser. Gennem anonymiseringen sikres det, at informanterne ikke kan identificeres, samtidig

med at anonymiseringen kan skabe en tryg atmosfære hvor informanterne kan komme med egne opfattelser, holdninger og erfaringer, og hvor korrektioner af svarene ikke bliver nødvendig. (Kvale & Brinkmann, 2009). I henhold til projektgruppens forskerrolle, kan denne ligeledes have indflydelse på specialet videnskabelse. Dette på baggrund af, at projektgruppens gatekeeper er virksomhedens IT-manager, hvormed der forekommer et skred i den hierarkiske placering, som kan antages at have indflydelse på de informationer der gøres tilgængelige for projektgruppen (Kvale & Brinkmann, 2009).

2.4.5 Præsentation af informanter

Den danske produktionsleder fra UnTech DK går under pseudonymet, Hugo. Han er 62 år og blev ansat som funktionschef for produktionen for knap fem år siden. Som produktionsleder, har Hugo primært ansvaret for planlægningsafdelingen, kvalitetsafdelingen, og lageret, samt kontakten med produktionslederne fra Frankrig og Polen. Han adskiller sig fra de øvrige informanter fra et ledelsesperspektiv, da hans stillingsbetegnelse efter virksomhedens opkøb af Perrin, i dag er produktionsdirektør for samtlige fabrikker i UnTech Group, og dermed bærer det overordnede ansvar (Bilag 4.1).

Informanterne fra det danske fokusgruppeinterview er alle udvalgt på baggrund af deres rolle som Key Expert, i forbindelse med oplæring i det danske ERP-system. Den ene Key Expert fra sales support, UnTech DK, kaldes Annika, og er 49 år gammel. Hun er gift med en franskmand, har tidligere gennem en årrække, boet i Frankrig, og taler således sproget. Hun er ansat som teamleder og har arbejdet i virksomheden i to år. I Danmark består sales supportafdelingen af fire medarbejdere, og arbejdsdagen beskriver hun som travl med mange forskellige opgaver, såsom registrering af salgsordrer på maskiner og reservedele, samt booking af transport i forbindelse med salg (Bilag 4.2).

Key Experten fra planlægning i UnTech DK, kaldes Hanne, og er 57 år gammel. Hun er ansat som teamleder under Hugo, og har arbejdet i virksomheden i alt 35 år, af to omgange. I Danmark består planlægningsafdelingen af fire medarbejdere. I afdelingen beskæftiger hun sig med ledelsesopgaver i omkring en time dagligt, og indgår derudover afdelingens øvrige opgaver (Bilag 4.2).

Jette, fra økonomiafdelingen, blev ansat som virksomhedens Group Financial controller for halvandet år siden, i forlængelse af opkøbet af Perrin. Hun har mange forskellige arbejdsopgaver, hvoraf hun pointerer at ingen er rutineprægede. Hun arbejder med dataindsamling for videre analysering eller rapportering. Hun står for månedlig rapportering, samt den årlige koncern

budgettering og transfer pricing dokumentation. Hun arbejder med opbygning og forbedring af templates, samt cost controlling og proces optimeringsopgaver på tværs af selskaberne (Bilag 4.2).

Key Experten fra indkøbsafdelingen kaldes Bente, og hun er 50 år gammel og har været ansat i UnTech DK i otte år. Hun har mange rutineprægede arbejdsopgaver omkring levering og disponering. Hun har derudover projekt- og ad hoc-opgaver (4.2).

Produktionslederen fra Frankrig refereres i nærværende speciale til Adrian, og er nyansat på tredje måned. Adrian er 30 år og netop hjemvendt til Frankrig, efter nogle år som produktionsleder i en produktionsvirksomhed i Australien, hvor han for nyligt har været igennem et opkøb og en fusionsproces. Som produktionsleder i Frankrig har Adrian, som Hugo fra Danmark, primært ansvaret for planlægningsafdelingen, produktionsafdelingen og lageret (Bilag 4.3). Adrian adskiller sig de øvrige informanter ved at være helt ny, hvormed hans udsagn kan argumenteres at bære præg af de forforståelser han har fra sin korte tid i UnTech FR. Derfor præsenteres endvidere citater fra uformelle samtaler med André, som er teknisk direktør i UnTech FR. Han er 40 år, og har arbejdet for den franske virksomhed i fire år. André beskæftiger sig med at lede udviklingsafdelingen, dokumentation samt strategierne vedrørende deres projekter. Han har desuden ansvaret for projektlederne. I alt har han ansvaret for 17 medarbejdere. André har tidligere arbejdet for amerikanske, tyske og italienske virksomheder, og beskriver sig selv som vant med dét at arbejde multikulturelt.

Den franske Key Expert fra planlægning kaldes Suzanne, og er funktionsleder for planlægning, lager og transport. Hun har været ansat i virksomheden i halvandet år, og er dermed kommet til efter fusionen med UnTech Group (Bilag 4.4).

Naomi fra sales support har arbejdet i den franske virksomhed i 19 år og har ændret position fra receptionist og administration til sales support for et halvt år siden. Hun arbejder således nu med sales support og administrationsopgaver (Bilag 4.4). Medarbejderen fra økonomiafdelingen kaldes Bilal, og er den franske virksomheds økonomiansvarlige. Han begyndte i UnTech FR for halvandet år siden, på samme tid som Suzanne. (Bilag 4.4) Den franske Key Expert fra indkøbsafdelingen, kaldet Bastian, blev ansat i den franske virksomhed et par år før opkøbet og fusionen med UnTech Group. (Bilag 4.4)

Produktionslederen i Polen refereres til som Jerome, og er oprindeligt fra Frankrig. Han har boet i Polen i 16 år, og begyndte for Perrin for ti år siden, hvor han byggede den polske virksomhed op. Han betragtes som direktøren for den polske virksomhed og startede for ti år siden med fem medarbejdere, hvor de i dag er 75 (Bilag 4.5). Således adskiller Jerome sig fra Adrian i Frankrig,

dersom han bærer det overordnede ansvar for alle afdelingerne i UnTech PL, med undtagelse af indkøbsafdelingen, som ledes af den danske indkøbschef Laila (Bilag 4.5).

Den polske Key Expert fra sales support i UnTech PL, hedder Gretha og er 34 år gammel. Hun blev ansat af det opkøbte Perrin for seks år siden. Hun har ansvaret for en række alsidige opgaver, herunder indenfor marketing og regnskab, forberedelse af dokumenter for sælgere og generelle ad hoc-opgaver, transport i forbindelse med salg og ansvaret for kontakten til forhandlere og en sjælden gang imellem den enkelte kunde. Hun har desuden ansvaret for forskellige oversættelsesopgaver fra engelsk til polsk samt messer. For nyligt er der blevet ansat en ny medarbejder i afdelingen, så de nu er to (Bilag 4.6).

Den polske medarbejder Janina, sidder med ansvaret for den polske planlægningsafdeling samt indkøbsafdeling. Hun har arbejdet for den polske virksomhed i seks år og sidder med ansvaret for blandt andet den daglige kontakt til leverandører, forhandling af kontrakter og leveringsbetingelser. Derudover står hun for indkøb til produktionen samt til medarbejdere. Desuden er hun ansvarlig for den daglige forretning med leverandørerne vedrørende kvalitets- og kvantitetsforskelle i leverancer, samt for produktionsplanlægningen (Bilag 4.7).

UnTech Groups IT-manager kaldes Casper, og er 26 år gammel. Han har været projektgruppens gatekeeper, der i forbindelse med ERP-implementeringen i Frankrig og Polen, søgte studerende med relevant teoretisk viden om lærings- og forandringsprocesser. Casper har været projektgruppens samarbejdspartner og bidraget med viden gennem uformelle samtaler.

2.4.6 Observationer

Deltagerobservation anvendes inden for den fænomenologiske erkendelsesforståelse og handler om, at observere "... blandt mennesker som aktører i "naturlige omgivelser." (Saltofte, 2016). Dette med henblik på at undersøge, hvad den anden forstår i sociale situationer, gennem det levede hverdagsliv. Under deltagerobservation foregår en vekselvirkning, af projektgruppens medlemmers ydre og indre blik på undersøgelsens genstandsfelt, i det omfang henholdsvis to uger i den danske afdeling, og fire dage i den franske afdeling tillader det (Saltofte, 2016). Deltagerobservation som begreb, anvendes til at understrege en bevidsthed om, at projektgruppens tilstedeværelse har indflydelse på kontekstens sociale struktur. Det kan diskuteres hvorvidt observationerne kan betragtes som at være i "naturlige omgivelser", da projektgruppens tilstedeværelse vil ændre disse og dermed har betydning for den viden der konstrueres. Projektgruppens socialisering i felten, er dog relevant for undersøgelsens fund, da en for stor distancering til felten, kan forårsage misforståelser og misfortolkninger. Forståelse og

indlevelse er gensidig uomgåelig for den indsigt deltagerobservation kan bidrage til (Saltofte, 2016). Gennem deltagerobservation er det for nærværende projektgruppe muligt at tilegne viden om hvorledes ansatte i den danske og franske afdeling interagere i sociale situationer, samt opnå viden om hvorledes de fysiske og formelle strukturer udspiller sig i hverdagen, i de respektive afdelinger. Herfor kan observationerne bidrage til at understøtte fortolkninger og fund i undersøgelsens analyse.

2.4.7 Dokumentanalyse

I nærværende speciale indgår dokumentanalyse som kvalitative data, i form af forskellige dokumenter fra blandt andet UnTech DKs SharePoint, hvorigennem projektgruppen har afdækket informationer omkring eksempelvis den organisatoriske opbygning på de tre sites. Dette ud fra materialer, såsom oversigter over "Who-is-who" og virksomhedens "Group Chart". Eftersom projektgruppen stadig har adgang til arbejdsmailadresser fra praksisperioden, består materialet endvidere af mails med informationer på tværs af organisationen. Dokumentanalysen skaber således overblik over specialets genstandsfelt, og fremkommer som supplement til undersøgelsens øvrige indsamlede empiri, i efterstræbelsen på at ræsonnere en fyldestgørende besvarelse af specialets problemformulering (Andreasen et al., 2018).

2.5 Behandling af empiri

I følgende afsnit, beskrives den valgte metode, som er fundet relevant af projektgruppen, til at behandle emperiinsamlingsmaterialet.

2.5.1 Transskribering af interview

Med henseende om, at anvende citater fra de foretaget interviews i undersøgelsens analyseafsnit, har det været hensigtsmæssigt at transskribere interviewene. Denne bearbejdning af interviewsmaterialet, har bevirket et overblik, samt et dybdegående og detaljeret indblik over det empiriske materiale. Transkriberinsprocessen har ført til nye erkendelser af det sagte, som har bidraget til fund for anvendelse i analysen, samt muliggjort at henvise til direkte citater (Brinkmann & Tanggaard, 2010). Meningsindholdet i transskriberingerne er bevaret i informanternes udsagn (Kvale & Brinkmann, 2009). Der er dog foretaget grammatiske ændringer ved sætninger med usammenhængende tale, eller ved forkert udtale, da fokus har været på det informative indhold. Af samme årsag, er informanters egne korrugeringer eller gentagelser udeladt. Af transskriberingerne, fremgår der ikke nonverbal kommunikation eller pauser, såfremt det ikke vurderes relevant for det informative indhold (Kvale & Brinkmann, 2009). Fokusområdet for transskriberingerne er informanters oplevelser og erfaringer,

samt forståelse heraf, hvilket ligger i overensstemmelse med undersøgelsens kvalitative tilgang. Det er af transskribenten prioriteret at transskribere kort efter afholdte interviews, for således at kunne erindre det sagte, som kan være utydeligt på optagelserne (Brinkmann & Tanggaard, 2010). Projektgruppen har efterfølgende gennemlyttet transskriberinger, for at opfange de eksakte ordlyde, hvorved der samtidig er forekommet et dybere kendskab til materialet (Brinkmann og Tanggaard, 2010). Der er af projektgruppen indgået aftaler forud for transskriberingprocesserne, som har til hensigt at gøre datamaterialet ensartet. Disse omhandler at hvert udsagn, starter med et pseudonym for den talende, hvorefter det sagte skrives efter semikolon. Ligeledes foretages linjeskift, når ordet skifter. Der er anført linjetal på transkriberingsmaterialet, således at det i undersøgelsens anvendelse kan lokaliseres.

2.6 Analysestrategi

I fortløbende afsnit præsenteres undersøgelsens analysestrategi.
Projektgruppen anvender fænomenologisk meningskondensering, samt hermeneutisk meningsfortolkning, som metodiske strategier, til at tilvejebringe en fyldestgørende forståelse af undersøgelsens empiri.

2.6.1 Meningskondensering

Til behandling af empiri, anvender nærværende projektgruppe fænomenologisk meningskondensering. Dette med et formål om, at gøre lange interviewcitater og observationer korte, således kun essensen af det sagte, og observerede træder frem (Kvale & Brinkmann, 2009). Dette for at overskueliggøre empirien, samt tematisere og sortere for derved, at analysere komplekse og omfattende fænomener fra observationer og interviews (Kvale & Brinkmann, 2009). Dette med formål om, at skabe bevidsthed omkring de komplekse og sociale strukturer, der fremkommer i det empiriske materiale. Herunder de fysiske, formelle og kulturelle strukturer, der har betydning for vidensdeling på tværs af de tre lande, samt for at danne et overblik over de temaer der fremstår som mætningspunkter generelt i det empiriske materiale. Metoden til behandling af empiri, er inspireret af Amedeo Giorgis fænomenologiske tilgang og består af fem analytiske faser (Kvale & Brinkmann, 2009). Første trin består af, i fællesskab, at gennemlæse transskriberinger og feltnoter. For at sikre en ensartet forståelse, lytter projektgruppen i fællesskab optagelserne fra interviewene igennem, under samtidig gennemlæsning af det transskriberede materiale. I andet trin, opdeler projektgruppen, empirimaterialet i meningsenheder, som de naturligt opstår under gennemlæsning. Projektgruppen

udvælger citater, fra transskriberinger og observationer der fremstår som relevant, til at belyse undersøgelsens genstandsfelt. Tredje trin, omhandler at projektgruppen tematiserer meningsenheder som de forstås, fra informantens perspektiv. I Fjerde trin, stiller projektgruppen spørgsmål til meningsenhederne, ud fra undersøgelsens formål. For nærværende undersøgelse er fokus således på, at spørge til betydningen af, formelle, kulturelle og fysiske strukturer, for informanternes oplevelser og erfaring, med vidensdeling. Femte trin, beror på, at skabe en helhed gennem udarbejdelse af en fortolkende analyse, samt inddragelse af teoretiske begreber, som for projektgruppen synes relevant, til en dybere forståelse af kompleksiteten (Kvale & Brinkmann, 2009).

2.6.2 Meningsfortolkning

I lyset af den abduktive tilgang, har projektgruppen fundet det relevant at anvende hermeneutisk meningsfortolkning, i samspil med den fænomenologiske meningskondenseringsstrategi. Dette for at sikre forskelligartede fortolkninger, af de fænomener som optræder i empirimaterialet. Filosoffen Hans- Georg Gadamer (1900-2002), udviklede den *hermeneutiske cirkel,* som princip. Denne anvendes til at skabe en vekselvirkning mellem del og helhed (Ingemann, 2014). Delelementer inddrages og fortolkes, for at opnå en dybdegående forståelse for helheden (Kvale & Brinkmann, 2009). Projektgruppen tager således afsæt i, en kultur- og læringsteoretisk forståelse, samt egne forforståelser, til at fortolke de tematiserede interviewcitater og observationer.

2.7 Teori

Teori er ikke en komplet gengivelse af den sande virkelighed, denne hjælper blot til at forstår og forklare grundlaget for virkeligheden. En teori betragtes som gyldig, når den afspejler dele af virkeligheden og valget heraf, bør derfor kunne genfindes i virkeligheden der betragtes (Ingemann, 2013). I nærværende undersøgelse betragtes genstandsfeltet som vidensdeling på tværs af landegrænser, betinget af kulturelle, formelle og fysiske organisatoriske strukturer, hvorfor valgte teorier begrænser sig til dette genstandsfelt. Følgende afsnit præsenterer den teoretiske kultur- og læringsteoretiske ramme, som projektgruppen anvender til, at belyse og analyserer den kompleksitet som foreligger i empirimaterialet, samt til at understøtte projektgruppens fortolkninger og forståelser af genstandsfeltet. Den socialkonstruktivistiske forståelse af virkeligheden, som nærværende undersøgelse beror sig på, er endvidere rammesættende for valgte teorier (Ingemann, 2013).

2.7.1 Organisatorisk læring - en praksisorienteret tilgang

Nærværende speciale tager afsæt i den praksisorienterede tradition inden for organisatorisk læring. Herved forstås læring som et aspekt af de organisatoriske praksisser organisationens medlemmer begår sig i, og som noget der er situeret og tager afsæt i den enkeltes mulighed for deltagelse. Således forstås organisationens praksisser som læringens primære omdrejningspunkt. Organisationer forstås herudfra som en klynge af forskellige praksisfællesskaber og kulturer, hvor medlemmerne individuelt skaber og genskaber sig selv i en proces med konteksten. Den praksisorienterede tradition modsætter sig behavioristiske og kognitivistiske traditioner, ved at spørge hvorledes strukturer, procedurer, regler og viden opstår og ændres via de organisatoriske medlemmers udførelse af arbejdet (Brandi & Elkjær, 2014). Dette vurderes således relevant at inddrage i undersøgelsen, på baggrund af at genstandsfeltet omhandler vidensdeling som praksis, underlagt specifikke betingelser, grundet kulturforskelle og de processer fusionens tiltag igangsætter. Organisatorisk læring betragtes i nærværende speciale, som social deltagelse, da medarbejdere og ledere i UnTech Group netop indgår i læringssituationer, hvor fokus ligger i at udnytte fællesskabets forskellige ressourcer, gennem vidensdeling og dermed effektivisere organisationen som helhed.

Etiénne Wenger (2004) har udviklet en social teori om læring, som han understreger, ikke kan stå i stedet for andre læringsteorier, men derimod bygger på egne antagelser og fokus. Hans teori om læring tager afsæt i en sammenkoblet begrebsramme ud fra almene anbefalinger og principper til at forstå og muliggøre læring. Wenger opstiller fire præmisser herfor, som ifølge ham har betydning for læring:

1. Mennesker er sociale væsener
2. Viden omhandler kompetencer
3. Indsigt handler om aktiv deltagelse
4. Mening omhandler evne og engagement til at opleve verdenen

Teorien fokuserer på læring som social deltagelse, hvor deltagelse betegner den proces som individet deltager aktivt i, i sociale fællesskabers praksis og hermed dannes individets identitet (Wenger, 2014). Når læring sker gennem social deltagelse er det nødvendigt, at skitsere de komponenter, der ifølge Wenger har betydning for social deltagelse, som en lærings- og erkendelsesproces. Disse komponenter er, *praksis*, *fællesskab*, *identitet* og *mening* (Wenger, 2004).

Mening beskrives af Wenger, som en skiftende evne til at opfatte livet og omverdenen som meningsfuldt, både individuelt og kollektivt. I nærværende undersøgelse, kommer mening til udtryk ved måden, ansatte i UnTech Group, individuelt som kollektivt, oplever deres arbejde, og dét de beskæftiger sig med som meningsfuldt, gennem mulighed for deltagelse og tingliggørelser.

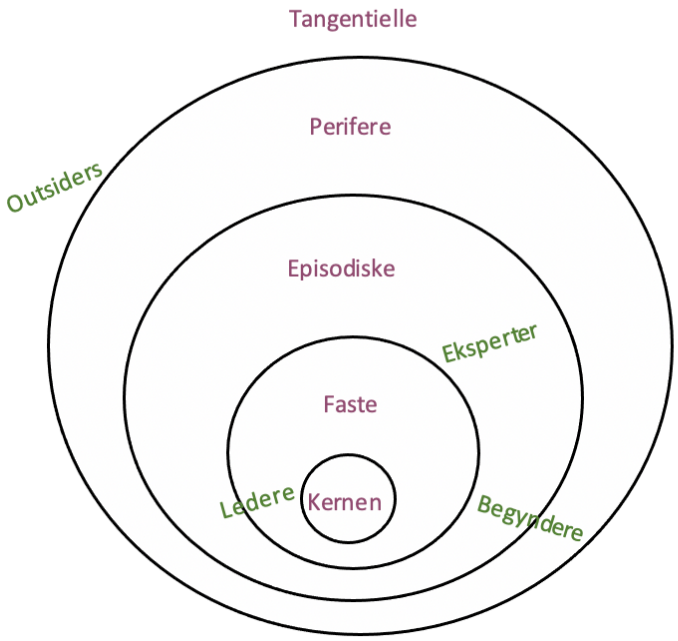
Praksis beskriver individers fælles historiske og sociale ressourcer, perspektiver og rammer, hvormed et gensidigt engagement kan opretholde handlingen. I nærværende undersøgelse betragtes praksis, som de sammenhænge, hvor de ansatte i UnTech Group deler forskellige erfaringer og synspunkter, som kan bidrage til effektive arbejdsprocesser.

Fællesskab betegner de sociale konstellationer, hvor de handlinger der foretages, betegnes som betydningsfulde. Deltagelsen i disse fællesskaber vil endvidere anses som et udtryk for kompetence. I nærværende undersøgelse anses fællesskab, ved at ansatte i UnTech Group udfører handlinger som af dem opleves betydningsfulde, for at effektivisere arbejdsprocesser.

Identitet er hvorledes fællesskaber er med til at skabe personlige historier og betegner hvorledes læringen dermed ændrer hvem man er (Wenger, 2004). I nærværende undersøgelse, omhandler identitet hvordan virksomhedernes identitet, gennem det at være en del af UnTech Group, ikke udelukkende formes af ansattes handlinger, men også former hvem de er og hvordan de fortolker handlinger i fællesskaber. Identiteten bliver således vidensbærer i UnTech Group, idet viden forandrer virksomhederne og det de kan.

Wenger (2003) har, sammen med socialantropologen Jean Lave, udviklet teorien om *situeret læring*. Situeret læring bygger på, at alle former for læring altid er indlejret i en social praksis, i en bestemt kontekst, og derigennem betegnes læring som legitim perifer deltagelse i et praksisfællesskab. Deres overbevisning er, at der ikke findes nogle former for aktiviteter, som ikke er situerede. Alle aktiviteter sker i og med verden og aktiviteter, aktører og omverden påvirker og danner gensidigt hinanden. Legitim perifer deltagelse er et begreb, som de anvender til, at beskrive deltagelse i en social praksis hvor læring er omdrejningspunktet. (Lave & Wenger, 2003). Begrebet er et analytisk perspektiv på læring og omhandler den proces hvor nytilkomne bliver deltager i et praksisfællesskab. Det er nødvendigt, at den nytilkomne bevæger sig i retning mod fuld deltagelse for at tilegne sig ny viden, og nye kompetencer i en social fælles praksis. Den lærendes formål for at lære, og meningen herfor, defineres ligeledes gennem denne proces. Legitim perifer deltagelse skal forstås som en helhed, og de enkelte komponenter *legitim*, *perifer* og *deltagelse* kan ikke anvendes

isoleret, men begrebet bidrager samlet med at forme og strukturere graden af medlemskab i et fællesskab (Lave & Wenger, 2003).



Figur 2.7.1: Deltagelsesformer i et praksisfællesskab (egen tilvirkning, inspireret af Wenger, 2004)

Legitimiten af deltagelsen omhandler måden at høre til på, og er ikke kun en betingelse for læring, men ligeledes et dannende element for læringens indhold. Perifer deltagelse drejer sig om placeringen i det sociale rum, og henviser til, at der er forskellige måder, mere eller mindre engagerede, at deltage på inden for de *rammer,* der er defineret af fællesskabet. Legitim periferitet omhandler desuden de magtrelationer, der optræder i sociale strukturer, og må derfor anses som et komplekst begreb. Derfor har dette ligeledes betydning for, hvorledes individet kan bevæge sig mod fuld deltagelse eller forhindres heri. Når de lærende skifter perspektiv og placering i et socialt fællesskab, udvikles identitet og former for medlemskab, da dette er en del af de lærendes læringsbaner. Det er vigtigt at pointere, at der i et praksisfællesskabs komplekse strukturer ikke findes et fysisk center, eller at der gradvist tilegnes færdigheder i en prograttionnel forstand, samt at der ikke er udpeget en periferi. Legitim perifer deltagelse er et dynamisk begreb som netop rummer mangfoldighed af de relationer, som kan forekomme i forskelligartede former for medlemskab i et fællesskab. Nyankomnes delvise deltagelse betyder ikke, at de ikke indgår i en fælles praksis, men skal forstås som en åbning til, at de kan opnå en større involvering i fællesskabets praksis (Lave & Wenger, 2003) Det er således relevant for nærværende undersøgelse at betragte læring som situeret, fordi UnTech Group kan

betragtes som en social praksis, som er opbygget af konkrete arbejdsprocedurer, og hvor de ansatte indgår som aktører.

Et praksisfællesskab er den kontekst, som udgør de betingelser, der gør læring mulig, og situeret læring omhandler adgangen til deltagelse i disse specifikke fællesskaber. Wenger anvender betegnelsen *praksisfællesskab* til, at imødegå en bred begrebsmæssig ramme, der inkorporerer disse forskellige komponenter; *praksis*, *fællesskab*, *identitet* og *mening,* i henhold til velkendt erfaring (Wenger, 2004). *Praksisfællesskaber* kan være formelle, strukturerede og forudsat af organisatoriske forhold eller magtstrukturer. Derudover kan de forekomme som uformelle udfra eksempelvis interesseområder. Ved både de formelle og uformelle praksisfællesskaber er det en forudsætning, at dét som læres har betydning for individet. Praksisfællesskaber defineres af Wenger som:

> *"Denne kollektive læring resulterer med tiden i praksisser, der både afspejler udøvelsen af vores virksomhed og de dermed forbundne sociale relationer. Disse praksisser tilhører således en form for fællesskab, skabt over tid gennem langvarig udøvelse af en fælles virksomhed"* (Wenger, 2004, s. 59).

Ifølge Wenger skal et fællesskab bestå af følgende tre dimensioner, *fælles virksomhed*, *gensidigt engagement* og *fælles repertoire*, førend det kan karakteriseres som et praksisfællesskab (Wenger, 2004).

Fælles virksomhed defineres ved, at være et resultat af en kollektiv forhandlingsproces, der skabes i udførelsen af en praksis, som bidrager til relationer af gensidig ansvarlighed, hen mod samme mål (Wenger, 2004). I UnTech Group betragtes fælles virksomhed, som produktet af de ansattes forhandlingsprocesser under udførelsen af deres arbejdsopgaver, hen mod samme mål.

Gensidigt engagement omhandler, at alle bidrager til en praksis, ved samtidigt at stille krav om andres deltagelse, samt accept af denne deltagelse (Wenger, 2004). I UnTech Group indbefatter gensidigt engagement, at de ansatte engagerer sig i arbejdsprocesser, og derudover stiller krav til kollegaer om deltagelse, samt indbyder hinanden i en fælles praksis.

Fælles repertoire omfatter rutiner, fælles sprog, samt måder at gøre ting på, som er opstået over tid og er blevet inkorporeret i praksis. Det kan antages at være fællesskabets fælles ressourcer. Hvert enkelt individ skal ligeledes opfatte sig selv og betegne sig selv som en del af fællesskabet (Wenger, 2004). I nærværende undersøgelse kommer fælles repertoire til udtryk ved, at karakteriseres som den synergi, der bidrager til fællesskabets øget effektivitet i udførelsen af arbejdsopgaver i

UnTech Group. Ovenstående findes relevant for undersøgelsens genstandsfelt, eftersom vidensdeling hermed betragtes som, adgang til deltagelse i et praksisfællesskab, idet identiteten forståes som vidensbærer, da viden forandrer hvem de ansatte i UnTech Group er og hvad de kan

2.7.2 En kompleks kulturforståelse

Genstandsfeltet for denne specialeafhandling omhandler kulturforskelles påvirkning af vidensdeling, under en fusion i en danskejet international produktionsvirksomhed. Således betragtes de organisationskulturelle forskelle at være under indflydelse af den nationalitet de tilhører, eftersom organisationer forstås, som et socialt produkt af det omkringværende samfund (Wenneberg, 2000). Herfor finder projektgruppen det relevant at inddrage Cathrine Hasses kulturbegreb, til at belyse organisationskulturerne i de respektive afdelinger. Dette fordi hendes kulturbegreb er dynamisk, og kobles sammen med organisatoriske læreprocesser. Herved skabes der gennem dette kulturbegreb et fokus på de forbindelser, der fremkommer mellem mennesker og artefakter, som produkt af det Hasse kalder kulturelle læreprocesser (Hasse, 2011). Således definerer hun begrebet kultur:

> *"Kultur er en kraft, der virker gennem klynger af lærte forbindelser, der dannes, mens vi handler og skaber nye kulturelle forbindelser. Forbindelser kan in-og ekskludere mennesker, ord, handlinger og materielle genstande i fysiske rum, når de knyttes sammen i kollektive støvboldsnetværk. I støvboldens relationelle møder skaber mennesker hele tiden nye tilblivelsesmuligheder for hinanden."* (Hasse, 2011, s. 31-32).

Organisationskulturen betragtes ifølge Hasse, som forbindelser der er indvævet i hinanden, og som dermed skaber en helhed, der både kan tiltrække og frastøde, ved manglende distinkte grænser for hvad der specifikt konkretiserer kulturen. Herudfra applicerer hun metaforen "støvbold", der tjener til at definere og billedliggøre begrebet organisationskultur (Hasse, 2011). Hendes begreb *kulturelle modeller* skal forstås som selvfølgelige og forventelige handlingsforløb eller egenskaber, som er afgjort af kulturens deltagere, i henhold til de fælles forbindelser, der skabes gennem hverdagens praksis. I nærværende undersøgelse skal kulturelle modeller forstås som de forventelige handlingsforløb de ansatte i UnTech Group automatisk udfører i hverdagens praksis. Ifølge Hasse, agerer individet således altid ud fra sin egen individuelle forståelse af kulturelle modeller (Hasse, 2011). Hendes begreb *artefakter* defineres som: *"synlige genstande eller handlinger og kropstegn ved personer, som vi tillægger kollektiv betydning."* (Hasse, 2011, s. 180).

Handling som artefakt forstås som de forbindelser individer skaber mellem kropslige handlinger og betydningen herfor. Betydningerne der knyttes til disse handlinger forbindes til følelser samt motiver, og kan derfor forårsage misforståelser, såfremt personer fra forskellige kulturer ikke tillægger den samme handling en fælles betydning (Hasse, 2011). I nærværende undersøgelse, skal handling som artefakt forstås som de betydninger de ansatte tillægger handlinger under udførelsen af gensidig ansvarlig praksis. Det kræver ifølge Hasse *kulturel handleviden* at undgå misforståelser, mellem artefakter og forbindelsers værdiladede betydninger, da individet dermed besidder viden om, hvordan man hensigtsmæssigt skal agere i pågældende kultur (Hasse, 2011) I nærværende undersøgelse skal kulturel handleviden forstås som de værdier ansatte i UnTech Group tillægger forskellige handlinger.

De artefakter som er grænsesættende, i forhold til hvad der kan markeres som in- og ekskluderende i organisationen, betegner Hasse som *kulturmarkører*. Definitionen heraf lyder som følgende: *"En kulturmarkør er et synligt objekt, ord eller handling, der peger hen mod en organisation af komplekse forbindelser, som vi kan kalde en kulturel model i den forstand at den er kollektivt lært."* (Hasse, 2011 s. 149). Kulturmarkører knytter sig således til de indlevede forbindelser og kulturelle modeller, som fungerer retningsanvisende for forskellige handlinger. Disse kulturmarkører udvikler sig med tiden til selvfølgeligheder for medlemmerne af en daglig praksis, men som for nyankomne kan opleves som forbløffelser (Hasse, 2011). I nærværende undersøgelse, skal kulturmarkører forstås som de forbindelser der karakteriserer fællesskabets vedtagelse af hvad der in- og ekskluderes i UnTech Group.

Med Cathrine Hasses kulturbegreber og ud fra undersøgelsens socialkonstruktivistiske udgangspunkt, anvendes i dette speciale kulturforståelsen *kultur som praksis*, som hører ind under det *komplekse kulturbegreb*. Ud fra det *komplekse kulturbegreb*, skabes kulturen i fællesskabet af mennesker (Jensen, 2018). Med dette praksisteoretiske perspektiv, fokuseres der på specifikke praksisser ud fra medarbejdere og ledere i UnTech Group`s erfaring med fusionsprocessen, organisationskulturen og vidensdeling internt, såvel som eksternt på tværs af landende. Kulturteoretiker Iben Jensens analysemodel for interkulturel kommunikation inddrages i nærværende undersøgelse i efterstræbelsen på at kaste et nuanceret lys på dét Hasse definerer som tolkningsrammer. Dette for at opnå struktur i informanternes holdninger til og opfattelser af fusionsprocessen, organisationskulturen og vidensdeling, for at skabe bevidsthed omkring hvordan organisationskulturelle forskelle har indflydelse på kommunikationen mellem afdelingerne UnTech DK, UnTech PL og UnTech FR. Således anvendes dette som teoretisk værktøj til, at afdække

hvorledes kulturen kan spille ind i medarbejdere og lederes interkulturelle kommunikation, og for at identificere de sproglige kulturelle diskurser, som kan afdækkes indenfor den interkulturelle kommunikative kontekst. På baggrund heraf afspejles ligeledes informanternes aktuelle interkulturelle kompetencer (Jensen, 2018).

Ud fra Jensen (2018), betragtes individets oplevelser betydningsfuld for måden hvorpå det begriber og forstår sin omverden, og at individet dermed begrænses af sine oplevelser. Nye forståelser, erfaringer og fortolkninger af verden, og dens fænomener, skabes således gennem individets internalisering og tilegnelse af nye oplevelser, men på baggrund af dets tidligere erfaringer. Jensens analysebegreb *erfaringspositioner*, anvendes til at indkredse og identificere informanternes fælles referencer, i de erfaringer, som kommer til udtryk i kommunikationen. Analysebegrebet repræsenteres således ud fra individets sociale position, og skal forstås som dét udgangspunkt, hvorigennem individet fortolker sin tilværelse, og hvorudfra det forstår sin verden. Erfaringspositionen har ligeledes betydning for, hvilke erfaringer individet gør sig (Jensen, 2018). Således sætter det dermed rammen, for Jensens andet analyseredskab; *kulturel forforståelse*. Dette redskab indkredser informanternes beskrivende diskurser af *de andre*, ud fra deres viden, erfaringer og holdninger. Informanternes erfaringer og holdninger, konstrueres, ifølge Jensen, indenfor aktørernes egne kulturelle fællesskaber, og således ud fra de individuelle kulturelle fællesskabers egne normer og værdier. Herved fungerer disse som fundament i informanternes beskrivelser af "de andre". Gennem dette analytiske redskab, identificeres fordomme eller bias, som implicit kommunikeres ud (Jensen, 2018). Analysebegrebet *kulturel selvforståelse*, drejer sig ifølge Jensen derimod om narrative konstruktioner, om informanternes egne kulturelle fællesskaber. Disse kommer herudfra til udtryk som idealisering af værdier, som kendetegner en informants egenkultur, på bekostning af andre normer og værdier. Endvidere hænger informantens kulturelle selvforståelse sammen, med dennes kulturelle forforståelse, fordi den endvidere er en konstruktion skabt i informanternes egenkulturs forståelse af *de andre*. (Jensen, 2018). Analysebegrebet *kulturelle fikspunkter*, anvendes til at fastslå informanternes opfattelser af sig selv og hinanden, fordi der er en klar uoverensstemmelse mellem dét, de hver især mener de står for. Således vedrører anvendelsen af begrebet de specifikke emner, som informanterne kan identificere sig med, ud fra forskel i kulturelle fællesskaber. I dette speciale, benyttes redskabet til at identificere karakteristiske spidspunkter, i den interkulturelle kommunikation.

Begrebet *interkulturel kompetence* omhandler ifølge Jensen kommunikation, empati og sociale kompetencer, og endvidere en bevidsthed om egen position. Dette i forbindelse med den

potentielle etnocentrisme i mødet med *de andre* (Jensen, 2018). Ifølge Jensen er det væsentligt, at besidde kompetencerne til at kunne kommunikere og justere sproget, efter den kontekst individet tager del i. Mere specifikt kompetencerne til, at kunne etablere og vedligeholde relationer, til andre kulturelle fællesskaber, samt færdighederne til at kunne etablere empatisk perspektivsskifte. Ud fra Jensen spiller sproglig sensibilitet, herunder bevidsthed om ordvalg, ud fra hvad der betragtes passende i en given kontekst. Nysgerrighed og en åben tilgang til andre individers ræsonnementer, afstandtagen fra egne kulturelle forforståelser, samt en internalisering af andres logikker, kan i en manglende forståelse af en praksis forankre dialog om værdier uden fordomme (Jensen, 2018). I nærværende undersøgelse, er det relevant at inddrage begrebet interkulturel kompetence, for således at kunne belyse hvorvidt informanterne, er i stand til at udvise forståelse og navigere i kommunikationen med de øvrige sites i UnTech Group.

3.0 Analyse

I følgende kapitel præsenteres projektgruppens analyse af undersøgelsens indsamlede empiri, med sigte om at besvare undersøgelsens problemformulering, som følger:

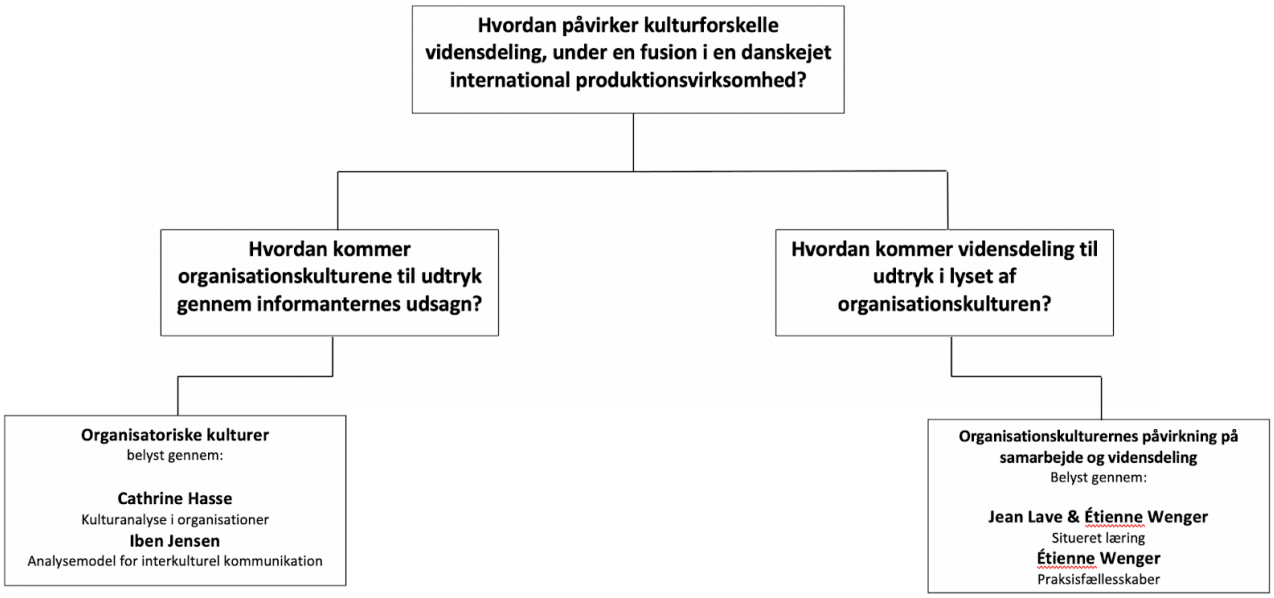
> "*Hvordan påvirker kulturforskelle vidensdeling, under en fusion i en danskejet international produktionsvirksomhed?*"

Projektgruppens første operationaliserende undersøgelsesspørgsmål, omhandler hvorledes organisationskulturerne kommer til udtryk gennem informanternes udsagn. Således vil det første analyseafsnit omhandle en kulturanalyse af hver af UnTech Group's afdelinger i Danmark, Frankrig og Polen. Hertil vil der anvendes et nuanceret begrebsapparat fra henholdsvis Cathrine Hasses og Iben Jensens kulturelle værktøjskasser, som præsenteres i afsnit 2.7.2 *En kompleks kulturforståelse*. Første del belyser organisationskulturen i UnTech DK, anden del belyser organisationskulturen i UnTech FR og tredjedel belyser organisationskulturen i UnTech PL. Der vil efter hvert af de respektive kulturanalyser præsenteres en sammenfatning, som opsummerer forudgående fund. På baggrund heraf fortolkes organisationskulturen ud fra en filosofisk tilgang, for at kunne definere de forskellige organisationskulturer metaforisk, for anvendelse til fortløbende undersøgelsesspørgsmål.

Andet operationaliserende undersøgelsesspørgsmål, omhandler hvorledes vidensdeling kommer til udtryk, i lyset af organisationskulturen. Hvorfor andet analyseafsnit vil belyse

genstandsfeltet vidensdeling, i hver af UnTech Group's tre afdelinger i Danmark, Frankrig og Polen. Hertil vil der anvendes en nuanceret begrebsramme fra læringsteoretiker Étienne Wenger og socialantropolog Jean Laves læringsteorier, som præsenteret i afsnit 2.7.1 *Organisatorisk læring - en praksisorienteret tilgang*. Første del belyser vidensdeling udfra UnTech DKs perspektiv, anden del belyser vidensdeling ud fra UnTech FRs perspektiv og tredje del belyser vidensdeling ud fra UnTech PLs perspektiv. Efter hver delanalyse, vil der præsenteres en sammenfatning, som samler op på analysens fund og belyser organisationskulturens påvirkning for vidensdeling i lyset af de respektives afdelingers metaforiske fortolkninger af organisationskulturen.

Nedenstående figur 2.1 illustrerer undersøgelsens overordnede projektdesign:



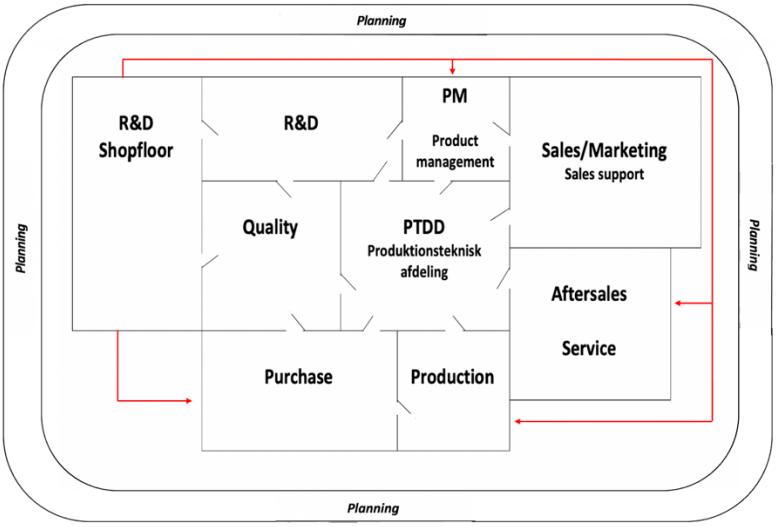
Figur 2.1: Undersøgelsens projektdesign (egen tilblivelse)

3.1 Kulturen i UnTech DK

Følgende afsnit præsenterer kulturen i UnTech DK, som den udfolder sig gennem informanternes udsagn. Ledelsesperspektivet er repræsenteret af UnTech Group's produktionsdirektør, Hugo, og medarbejderperspektivet repræsenteres gennem et fokusgruppeinterview med ansatte fra sales support-, planlægnings-, finans- og indkøbsafdelingen i UnTech DK. Disse forekommer under pseudonymerne Annika, Hanne, Jette og Bente.

3.1.1 UnTech DKs værdier

Under interviewet med den danske produktionsleder, Hugo fremgår det, at han er optaget af UnTech DKs organisatoriske opbygning og han viser en model herover, som han selv har udarbejdet på det whiteboard der hænger på hans kontor.



Figur 3.1.1: Hugos illustration af kommunikationsflowet i UnTech DK

Modellen illustrerer, hvorledes han ser sammenhængen mellem de forskellige afdelinger i UnTech DK, samt hvorledes alle afdelingerne er omgivet af planlægning. Han fortæller, at han bruger den hver gang, han skal forklare nytilkomne den organisatoriske struktur. Nedenfor ses et interviewuddrag, som skitserer essensen af den organisatoriske opbygning:

> *"Hvordan er vores organisation opbygget og hvad er det den er omgivet af hele vejen igennem, og det er planlægning. Så kan man sige, betyder planlægning så meget for os,*

ja det er vores DNA, det ligger i hele UnTechs kultur det her planlægningsDNA. Det her planlægnings DNA, det er ikke noget man har haft i Perrin som organisation, fordi man har produceret til salgsordre. Det vil sige, at man har fået en ordre på et produkt og så har man skudt en leveringstid ud i det blå og så har man leveret når man var færdig. (...) Jeg har tre ting der følger mig hele tiden og det er tre ting, det første er kvalitet, on-time- delivery og cost og det er altid i den rækkefølge at det foregår." (Bilag 2.1, 833-338; 89-91)

Ovenstående citat viser, hvorledes Hugo definerer hele UnTech DKs kultur med det, han kalder planlægningsDNAèt. Af citatet fremgår det, at Hugo betragter planlægning som hele UnTech DKs omdrejningspunkt, fordi det betragtes som nøglen til at opnå de opstillede succeskriterier; kvalitet, leveringstid og prissætning, som han arbejder målrettet ud fra. Således beskriver han planlægning som UnTech DKs DNA, hvilket kan tolkes, at være baseret på struktureret kommunikation og samarbejde, samt gensidig afhængighed på tværs af afdelinger. Hugo beskriver derimod Perrin som en virksomhed, der ikke har planlagt deres produktion systematisk og dermed ikke har kunne præstere samme præcise leveringstid som i UnTech DK. Det kan ud fra Iben Jensen argumenteres, at Hugos kulturelle forforståelse af Perrin er, at de ikke besidder samme kulturelle handleviden herom og dermed ikke har formået, at knække koden til de tre succeskriterier, som Hugo arbejder ud fra. Derimod kan det tolkes, at Perrins værdier beror sig på customized produkter. Udfra Cathrine Hasse kan det argumenteres, at der i UnTech DK, er en kulturmarkør i systematisk og struktureret produktionsplanlægning, hvorimod der i Perrin optræder en kulturmarkør, der beror sig på produktion til kundens behov. Det kan ud fra ovenstående argumenteres, at der opstår en kulturkløft mellem UnTech DK og Perrins værdier.

Senere i interviewet fortæller han i forbindelse med den danske afdelings on-time delivery: "*Vores mål det er 96, men vi har det helt okay med at vi ligger helt deroppe [99,6%, red.] der findes ikke nogen der gør det ligeså godt som os.*" (Bilag 2.1, 884-886), samt: *"(...) at operere i det her ERP-system, og det know how der ligger i de enkelte celler i planlægning, indkøb, shop floor, det er vildt hvor mange processer der egentlig er for at få det her til at lykkes (...)* (Bilag 2.1, 121-124). Herudfra kan det tolkes, at værdien af on-time delivery opfyldes tilfredsstillende på baggrund af UnTech DKs evner til planlægning, samt et velfungerende planlægningsværkstøj.

Gennem Hugos sammenligning af UnTech DK og Perrin, kan det argumenteres, at han idealiserer den danske måde at tilrettelægge og strukturere produktionsplanlægningen, hvilket kan

være under indflydelse af den erfaringsposition, som Hugo har som produktionsleder, og hans grundlæggende succeskriterier for virksomheden, ud fra hans kulturelle selvforståelse om, at planlægningsDNA'et er en forudsætning for økonomisk vækst (Jensen, 2018). Idealiseringen af UnTech DK, kan ifølge Jensen argumenteres at skabe risiko for etnocentrisme, som dermed bevirker en manglende oplevelse af værdi for andre perspektiver at handle ud fra. Dette kan argumenteres at få betydning for en gensidig interkulturel læreproces, fordi det kan antages, at begrænse en gensidig forståelse og accept af rationalet i de udenlandske virksomheders praksisser (Jensen, 2018)

Ud fra interviewet med ansatte i den danske afdeling, fremgår det at Jette definerer værdien i UnTech DK med begrebet: "(...) *produktstolthed"* (Bilag 2.2, 1668), hvilket Hanne bekræfter, og som kan antages at understøtte Hugos kvalitetsværdi. Hanne udtaler endvidere om UnTech DKs værdier, at: *"Vækst er den vigtigste."* (Bilag 2.2, 1684). Hvilket det ligeledes kan tolkes, at gøre sig gældende, ud fra Jettes udtalelse længere inde i interviewet: "*(...) det er ligesom om at vi bare drifter og drifter og drifter*" (Bilag 2.2, 1332). Annika udtaler endvidere: *"(...) de vil bare tjene flere og flere penge, vi skal producere mere og mere og vi skal vækste."* (Bilag 2.2, 1192-1193). Herudfra kan det tolkes at, de ansatte i UnTech DKs forståelse af værdierne i virksomheden, er under indflydelse af de grundlæggende succeskriterier som Hugo efterstræber, hvorved den danske organisations værdier er baseret på, at levere kvalitetsprodukter til aftalt tid, og til en pris der kan afføde økonomisk vækst til virksomheden. Således det kan argumenteres, at økonomisk vækst er en gennemgående værdi, for de kulturelle fællesskaber, som definerer den danske organisationskultur.

3.1.2 UnTech DKs ydre kulturfortælling

Produktionslederen Hugo, fra UnTech DK beskriver den danske organisation på følgende måde:

> Hugo: "*Ja vi har den bedste organisation jeg nogensinde har arbejdet i, UnTech er kernesund indeni, rigtig kernesund, og det er jo sådan, at hvis vi har brug for nye medarbejdere, så behøver vi jo faktisk bare at spørge, om der er nogen der kender nogen, der vil arbejde her, så kommer de ind ad døren. Jeg har aldrig oplevet noget lignende, det er helt vildt. Så organisationen og kulturen for UnTech den er mega mega bærende for alt det vi laver, og vi har nogle hyper engageret medarbejdere, og det er hele vejen igennem. Det er ligegyldigt om det er ham, der kører rundt på fejemaskinen, eller direktøren. De er allesammen meget meget engageret, på hver deres område, på hver deres felt, med hver deres kapabiliteter, så det er virkelig lækkert, at være her. Det*

er tydeligt for enhver, der kommer ind i huset, at der er den her ånd. Der er den her kæmpe ånd, der bare drøner rundt og får det hele til at glide." (Bilag 2.1, 157-166)

Hugo benytter i citatet adjektivet *sund* til at beskrive kulturen, hvormed det kan tolkes, at han idealiserer den danske organisationskultur ud fra en erfaringsposition, at det er den bedste organisation, han nogensinde har arbejdet i, og at han aldrig har oplevet noget sammenligneligt i de organisationer han tidligere har været ansat i. Ud fra udtalelsen om, at UnTech DK er kernesund indeni, og hvorledes UnTech består af teamsamarbejde baseret på interne relationer, samt hyper engagerede medarbejdere og en metafor af en omkringdrønende ånd, der får det hele til at glide kan det tolkes, at Hugo oplever, at der er en fællesskabsånd i organisationen. Således kan det antages, at UnTech DK er en attraktiv organisation, for nye medarbejdere at søge ansættelse hos. Af citatet kan det argumenteres, at Hugo idealiserer de danske medarbejderes tilgang til fællesskabet og arbejdsopgaven, hvormed det kan antages, at hans kulturelle selvforståelse og erfaringsposition derved sandsynliggør en ubevidst forventning til de udenlandske ansatte, med den danske UnTech kultur som målestok. Herved forstærkes ovenstående analyse omkring, en idealisering af egen kultur og at der ifølge Jensen risikeres etnocentrisme, som kan være hæmmende for en oplevelse af værdi, for andre perspektiver at handle på, samt en gensidig interkulturel læreproces (Jensen, 2018).

Ifølge Hugo bærer den danske organisationskultur yderligere præg af teamwork, hvilket kommer til udtryk som følger:

" (...) så i den uge de er her [de udenlandske ansatte som er på udveksling, red.] og andre der har været her, går altid herfra med sådan et stort smil, fordi her kan de også godt mærke at her er der bare teamwork, det er teamwork hele vejen igennem, det er ikke individualister der kæmper for egen vindings gunst. Men alting kører i teams og det er okay at sige at det forstår jeg ikke og det er okay at spørge og det er okay at die, og ledelsen spørger flere gange eller spørger ind til flere gange, inden de tager beslutninger, det er det de oplever her og det er de ikke vant til (...)" (Bilag 2.1, 174-179)

Herudfra kan det tolkes, at Hugos kulturelle forforståelse af de danske medarbejdere beror på åbenhed, tillid og samarbejde. Disse værdier bliver implicit sat i relief til individualisme, hvormed det kan antages, at den danske organisationskultur, set fra et ledelsesperspektiv, bygger på en værdi

om åbenhed, hjælpsomhed og tiltro. Det kan endvidere tolkes, at Hugo har en kulturel forforståelse om, at de udenlandske medarbejdere ikke er vant til at blive involveret, i de beslutninger som ledelsen skal træffe. Ud fra citatet kan det endvidere antages at Hugo har en forhåbning om, at de udenlandske medarbejderes erfaringsposition beriges og smittes med inspiration, der gør dem motiveret og i stand til at handle derefter lokalt i egen kultur. Denne opfattelse af teamspirit som værdi, forstærkes i måden hvorpå han beskriver den franske afdeling:

> Hugo: "*I Frankrig er de meget mere hierarkisk, har du et problem med din kollega, så går du ikke over til kollegaen og siger, 'Ved du hvad? Det her det skal vi lige have fundet ud af. Hvordan kan vi klare det her?' Nej, du siger det til din chef, du sladrer, du peger opefter, det er kulturen.*" (Bilag 2.1, 179- 182)

Herudfra kan det tolkes at Hugos kulturelle forforståelse af Frankrig er, at de ansatte har behov for ledelsesmæssig mediering under problemløsning. I kontrast hertil fremstår hans selvforståelse af kulturen i UnTech DK, som at bero på at medarbejderne er selvstændige og løser egne problemer med hinanden, uden inddragelse af ledelse. Ud fra Hasse, kan tilgangen til problemløsning i Frankrig, tolkes at fremstå som en kulturmarkør, som af den danske ledelse opleves som en forbløffelse. Denne forbløffelse kan således tolkes som et fikspunkt mellem værdier om åbenhed og tiltro i UnTech DK og oplevelsen af manglende solidaritet i UnTech FR. Herved kan det argumenteres, at der kan opstå risiko for manglende interkulturel kompetence på flere niveauer, herunder den danske ledelses evne til at begribe behovet for ledelsesstil i UnTech FR, i opposition til den franske afdelings manglende kulturelle handleviden, der nødvendiggør en kulturel identitetsudvikling, hvor vanerne for problemløsning tilpasses de danske.

3.1.3 UnTech DKs indre kulturfortælling

Ud fra interviewet med de danske medarbejdere fremgår det, at Bente fra indkøb, har et andet syn på den danske organisationskultur end Hugo, hvilket fremkommer af følgende citat:

> Bente: *"Jeg synes nogle gange der mangler sådan en fællesskabsånd, altså vi er et hold og vi skal få det her til at lykkes, det kan godt være at der er en af afdelingerne der har lavet nogle fejl, ja, og det er da nogle gange møg trøls, men nu skal vi have det her til*

> *at lykkes, vi skal have de vogne og de maskiner ud over rampen, ik? Altså der synes jeg nogen gange, at ledelsen gør for lidt til, at få os til at føle os som ét hold."* (Bilag 2.2, 1283-1287)

Denne manglende fællesskabsfølelse er også noget Annika kan nikke genkendende til:

> Annika: "*(...) men jeg vil jo tage den et step videre og sige vi kommer hinanden alt for lidt ved. Vi ved ingenting om ens nærmeste kollegaer. Det var mega tydeligt for mig da jeg startede for to år siden. Der er det lige før at folk ikke engang vidste om sidemanden havde børn eller ej."* (Bilag 2.2, 1417-1419)

Ud fra ovenstående citater kan det udledes, at der gennem medarbejderne fremstår en kulturel selvforståelse af den danske kultur, som står i kontrast til Hugos kulturelle selvforståelse af UnTech DKs kultur, som han definerer som gennemgående baseret på teamwork. Det fremkommer at Bentes kulturelle selvforståelse af UnTech DKs kultur, beror på en manglende fællesskabsfølelse, med en praksis hvor afdelingerne arbejder sammen som et hold. Ligeledes kan det argumenteres, at også Annikas kulturelle selvforståelse er i opposition til Hugos i forhold til hendes oplevelse af manglende organisatorisk socialisering, hvilket kan argumenteres at være påvirket af hendes erfaringsposition, som ansat i andre virksomheder, hvorved kulturen i UnTech DK oplevedes som en forbløffelse ved ansættelse, som endnu ikke af hende er en selvfølgelighed. Ud fra Berger og Luckmann, kan det argumenteres, at UnTechs DKs normer endnu ikke er internaliseret i hendes forståelse, hvilket kan have betydning for den forhåbning Hugo gør sig i forbindelse med de udenlandske medarbejderes oplevelse, af den danske samarbejdskultur, under oplæringsperioder, der af de udenlandske medarbejdere kan opleves anderledes end forventet.

3.1.4 Sammenfatning

Organisationskulturen kommer til udtryk gennem en idealisering fra det danske ledelsesperspektiv, hvorudfra UnTech DK metaforisk kan tolkes som en biologisk organisme, med DNA, celler og som beskrives sund. Dette kan argumenteres, at have betydning for diverse udviklingspotentialer i fusionsprocessen, dersom det at betragte organisationen som noget, der fungerer efter naturens lov, kan risikere at forårsage en fastlåsning, da ansatte således ikke kan gøre noget anderledes. Der fremgår endvidere af analysen, en forskel mellem det tidligere Perrins værdier og det nuværende

UnTech DKs værdier, i måden at planlægge produktion på. Den ledelsesmæssige idealisering af UnTech DK kan således argumenteres at få betydning for en gensidig interkulturel læreproces, fordi det kan antages, at begrænse en gensidig forståelse og accept af rationalet i de udenlandske virksomheders praksisser.

Der fremkommer fra ledelsesperspektivet, endvidere en forskel i kulturelle værdier omhandlede åbenhed og tiltro i UnTech DK og manglende solidaritet i UnTech FR. Herudfra det kan argumenteres, at risikere en manglende interkulturel kompetence, i forbindelse med den danske ledelses evne til, at begribe behovet for ledelsesstil i UnTech FR, samt en manglende kulturel handleviden i UnTech FR.

Der fremstår ydermere en spænding mellem en ydre kulturfortælling, fortalt fra ledelsesperspektivet, samt en indre kulturfortælling, fortalt fra et medarbejderperspektiv. Således tolkes den danske organisationskultur atter, at være i overensstemmelse med den biologiske organismemetafor, som i denne henseende fremstår som et ydre, der fremstår velfungerende, og med et indre, der oplever manglende fællesskab på tværs. Dette kan argumenteres, at have betydning for ledelsens intenderede internaliseringsproces, i forbindelse med de udenlandske medarbejderes erfaringer, med den danske samarbejdskultur under oplæringsperioder, som af de udenlandske medarbejdere kan risikeres at opleves anderledes end tilsigtet.

3.2 Kulturen i UnTech FR

Følgende afsnit præsenterer kulturen i UnTech FR, som den kommer til udtryk gennem informanternes udsagn. Ledelsesperspektivet er repræsenteret af henholdsvis citater fra interviewet med Adrian, den nye produktionsleder i UnTech FR, samt anekdoter fra uformelle samtaler med virksomhedens tekniske direktør, André. Medarbejderperspektivet repræsenteres gennem et fokusgruppeinterview med ansatte fra sales support-, planlægning-, finans- og indkøbsafdelingen i UnTech DK. Disse forekommer under pseudonymerne Naomi, Suzanne, Bilal og Bastian.

3.2.1 Organisationskulturen i UnTech FR fra et ledelsesperspektiv

Under interviewet med den nyansatte produktionsleder i UnTech FR, beskrives kulturen således:

> Adrian: "*From my point of view, I think the French company behaviour or culture can only be passive aggressive. So people are depending on others, without saying anything,*

without being proactive when there is a problem and then blaming people afterwards, so it's passive aggressive." (Bilag 2,3 2309-2306).

Ydermere fortæller han, at:

> Adrian: "*(...) some people are very polite when they see each other, but they don't miss the opportunity to mention if someone hasn't done his job properly. (...) And currently, all of them are really depending on each other. And when there is some information they don't process in the system that is not completely in place, to support the communication in each department or to trigger some actions like this is and then the impact on another team is sometimes negative and therefore they can blame.*" (Bilag 2.3, 2324-2325; 2312-2316)

Af citaterne fremgår der, ud fra Hasse en ambivalens i handlinger som kulturelle modeller i UnTech FR, i form af venlighed, men dømmende adfærd, samt en gensidig afhængighed uden påtagelse af det fælles ansvar. Det fremgår endvidere, at det nuværende ERP-system, endnu ikke fungerer optimalt og derved forstærker en dårlig kommunikation mellem afdelingerne. Det kan endvidere tolkes, at den kulturelle forforståelse Adrian har af afdelingen i Frankrig, beror sig på hans erfaringsposition, som tidligere ansat i en international virksomhed, hvor han i forbindelse med en fusion, har arbejdet meget med at undersøge adfærd og kultur, og derigennem har oparbejdet viden og begreber herom, som han tolker ud fra, samt de internaliseringsprocesser Adrian har været igennem under sin opstartsperiode hos UnTech Group, dersom det kan argumenteres at Adrian positionerer sig i kategori med de holdninger, der afspejler dennes kulturelle forforståelse.

Under en uformel samtale med den franske tekniske direktør André (Bilag 3.2), som er den eneste tilbageværende ansatte på ledelsesniveau i UnTech FR, fortæller han, at der generelt har været, en kultur under Perrins ledelse, hvor de ansatte pegede fingre ad hinanden og placerede skylden for de fejl, der skete hos andre afdelinger, og at medarbejderne var mere individualistiske, hvilket understøtter den forforståelse både Hugo og Adrian har af kulturen. Ud fra dette kan det således tolkes, at der foreligger en kultur med et *vi* på tværs af afdelinger, hvis kommunikation fremstår problematisk, hvilket kan argumenteres at stå i kontrast til den danske ydre kulturfortælling fra ledelsesperspektivet, med beskrivelser som sund og stærk, og med værdier som åbenhed og tiltro.

3.2.2 UnTech People

Et mætningspunkt i empirien fra Frankrig er medarbejdernes fælles opfattelse af have en splittet organisationskultur. Bilal, som er økonomiansvarlig, beskriver kulturen således:

> Bilal: "*(...) it is a mix between the old way of seeing things and a new way of seeing things, plus the management with Leif, Hugo, Per, and Steen, they want to aline both companies with the same culture, the same processes, the same methodology, and it's a mix so far between the old way of seeing things and a new way of seeing things. And people are, you can say, a little bit in the middle. Because you still have the old habits. Suzanne and myself for instance, we do not have the old habits and we need to learn as well what the top management wants to develop here in France. So it is really a mix today, you could say, I think.* " (Bilag 2.4, 2568- 2575)

Herudfra kan det tolkes, at Bilal oplever organisationskulturen i Frankrig som splittet mellem to typer kulturelle identiteter, udgjort af grupperingen af Perrin medarbejdere som han omtaler: *"Kids of Perrin"* (Bilag 2.4, 2566) og grupperingen af UnTech medarbejdere, som han omtaler: *"UnTech people"* (Bilag 2.4, 2566). Disse to betegnelse vil fremadrettet blive anvendt som betegnelse for de to oplevede oplevede grupperinger. I Bilals udsagn om kulturen i Frankrig kan det ud fra Iben Jensens (2018) begreb kulturel selvforståelse som analyseredskab, argumenteres, at der foreligger et *vi* for gruppen af ansatte, som betragter ud fra de gamle principper, og endvidere et *vi* for ansatte, der ser tingene på en ny måde. Derudover kan der, af citatet også udledes et *vi* i form af den danske ledelse på gruppe niveau, som efter Bilals opfattelse forsøger at skabe synergi gennem at etablere de samme processer, de samme metoder og den samme kultur i begge organisationer.
Denne splittede kultur i forhold til Perrin og UnTech udspringer ligeledes fra specialegruppens første observationer ved fremkomst til UnTech FR:

> "*På hjørnet af bygningen står der UnTech DK´s grønne logo, og det er det første vi ser på bygningen, da vi kommer kørende ude fra vejen på vej ind til fabrikken. Over hovedindgangen til bygningen står der med deres røde logo Perrin*" 22.03.21. (Bilag 3.2)

Af ovenstående observation, kan det ud fra Hasse argumenteres, at logoerne på UnTech FRs bygning, fremstår som en fysisk artefakt, der kan tolkes at være en kulturmarkør for UnTech FR som synligt signalerer en identitetsforvirring udadtil. Det kan argumenteres, at denne identitetsforvirring udadtil ligeledes kan øge risikoen for, at fastlåse den kulturelle splittelse (Hasse, 2011; Jense, 2018).

I forbindelse med at beskrive arbejdsforholdene i UnTech FR, udtaler Bilal senere i interviewet:

> Bilal: "*We were losing money. Perrin was losing money. And it went bankrupt, and now the Danish people, they came here with a new project, a new way of seeing things and we need to prove to people over here that it's working.*" (Bilag 2.4, 2863- 2865)

Herved kan det tolkes, at Bilal identificerer sig med den del af ansatte, som kan følge UnTech DKs forretningsmodel, og at han ønsker at overbevise ansatte i UnTech FR om, at den danske strategi virker, hvilket kan forstås som en idealisering af UnTech DKs kultur. Han er endvidere af den overbevisning, at det er nødvendigt at synliggøre de finansielle tal over for de mindre forandringsparate ansatte:

> Bilal: "*And how is it working? You have made money at the end of the month. And the goal is to see a good financial result at the end of the month. And that is showing, okay we are asking people to do it this way, because it is working, we will earn money at the end of the month.*" (Bilag 2.4, 2865-2868)

Det kan herudfra tolkes at, Bilal tillægger værdi til det at skabe forståelse for formålene med nye arbejdsvaner, hvilket således er under indflydelse af hans erfaringsposition som finansansvarlig. Heraf kan det argumenteres, at det er en af de ansvarsområder i virksomheden, hvor han har mulighed for at bidrage med sine kompetencer og synliggøre den økonomiske fremdrift i UnTech FR som strategi for at motivere ansatte til at følge UnTech DKs forretningsmodel. Herudfra kan det tolkes, at Bilal tillægger det værdi, at involvere medarbejderne i UnTech FRs økonomiske vækst, hvorved der fremkommer en lighed med det værdigrundlag, der repræsenterer den danske organisation ud fra de danske informanters erfaringer.

Suzanne fra planlægningsafdelingen fortæller i forbindelse med sin oplevelse af kulturen:

> Suzanne: "*(...) but in fact I think now there was a lot of turnover and now we have a good mix between new and older people that are experienced. Because experience is very important for a company to have. So I think we are on the way to have a good mixture between both vision and management, so people are more involved on this topic.*" (Bilag 2.4, 2632-2635)

Som Bilals tidligere udsagn, er Suzannes kulturelle selvforståelse også tillagt betegnelsen et godt mix af *UnTech People* og *Kids of Perrin*, hvormed hun udtrykker en positiv indstilling til denne blanding af nye visioner og virksomhedens erfaringer. Hun udviser gennem dette citat endvidere interkulturelle kompetencer, da det kan argumenteres at hun tilsidesætter enhver form for etnocentrisme og udviser empati, og ser styrker ved en blanding af både nytilkomne *UnTech People* og *Kids of Perrin* ansatte. Af citatet kan det endvidere udledes at hun oplever, at der på nuværende tidspunkt er en god balance mellem vision og ledelse, så flere ansatte er blevet involverede i de strategier som iværksættes. Denne involvering vender Suzanne tilbage til senere i interviewet, hvor hun i sin beskrivelse af arbejdsmiljøet fortæller:

> Suzanne: "*The environment is getting better and better, but you still have some people that will follow and will go far for UnTech, and UnTech people that are still Perrin. So sometimes there is a gap. But I think more and more people are involved in the project, so it's going better and better.*" (Bilag 2.4, 2859-2861)

Herudfra kan det tolkes, at der ligeledes fremstår en kulturkløft mellem nye og etablerede medarbejdere, samt at Suzanne forbinder medarbejderinvolvering med et bedre arbejdsmiljø, hvormed involvering kan argumenteres, at være en værdi for den kulturelle identitet Suzanne afspejler sig i. Ud fra Hasses støvboldsmetafor, kan det argumenteres at involveringen i relationelle møder kan antages at skabe nye tilblivelsesmuligheder for de ansatte i UnTech FR (Hasse, 2011). Herudfra kan det endvidere tolkes at involveringen understøtter fusions- og tilpasningsprocessen, ved at skabe indlevede og kulturelle modeller der med tiden fungerer handleanvisende.

3.2.3 Kids of Perrin

Naomi, som for nyligt er blevet forflyttet til sales support, fortæller i forlængelse af Bilals udsagn om en splittet kultur, at hun oplever en stor forskel mellem den tidligere Perrin ledelse og den ledelse, der er i UnTech Group. Hertil uddyber hun:

> Naomi: "*(...) so, yes for us it's a big change, and old habits are… it is a bit hard for us to change our old habits and to get new habits, but now it is better, I think so. But UnTech asks more of our point of view, you know. And before it was not the case, so now we can say "Yes we agree with this matter and with this one" (...)*" (Bilag 2.4, 2583- 2586)

Herudfra kan det tolkes, at Naomi identificerer sig med et andet *vi* end Bilal og Suzanne, nemlig grupperingen *Kids of Perrin*, og hun tilkendegiver, at det er svært at slippe tidligere vaner og tillære sig nye. Det kan argumenteres, at der dermed foreligger en underliggende risiko for fastholdelse af kulturkløften på baggrund af, at medarbejderne ifølge Jensen (Jensen, 2018) handler ud fra hver deres erfaringsposition og derfor har forskellige kulturelle identiteter som kontinuerligt er til forhandling. Ud fra Naomis udsagn fremgår der dog en forbedring i tilegnelsen af nye vaner, hvilket ifølge Hasse (2011) kan argumenteres at være på baggrund af de tilblivelsesmuligheder, der skabes igennem de kulturelle forbindelser de ansatte indgår i gennem mødet med den danske dialogbaserede ledelsesstil.

Bastian, der ligeledes kan karakteriseres som en del af det *vi*, der hører til *Kids of Perrin* fortæller i forlængelse af ovenstående:

> Basitian: "*Yes, so before if you did not agree with the decision you would have to leave the company, or you could be fired. We have different examples from the past, which were very strict and there were some problems with racism and with women. Because the management didn't want to have women in the stratitec positions, or black people. Or even if you had piercings, so strict and very old fashioned. I think that is knowledge of the area, that Perrin company was very strict, it can be disturbing for some people.*" (Bilag 2.4, 2589-2594)

Herudfra kan det tolkes at Bastians kulturelle forforståelse af ledelsen i Perrin er, at denne udøvede en stringent og gammeldags ledelsesstil, præget af mandschauvinisme, racisme og diskrimination,

hvor der ikke var plads til at medarbejderne ytrede sine holdninger og meninger i diskussioner. Ud fra Jensens teori fremstår erfaringspositionen for *Kids of Perrin* som en kontrast til de nuværende danske værdier om åbenhed og tiltro, som udspringer fra det danske ledelsesperspektiv, hvormed det kan argumenteres at medføre et skred i de klynger af lærte forbindelser, der tidligere har dannet grund for den franske organisationskultur (Jensen, 2001; Hasse, 2011). Dette kan således argumenteres at have betydning for medlemmerne af *Kids of Perrins* oplevelse af og holdninger til omlægningen fra den stringente franske ledelsesstil til den danske dialogbaserede ledelsesstil. Ud fra de ordvalg Bastian tager i brug om Perrins ledelse, kan det tolkes, at Bastian tillægger sig en distance, som kan argumenteres at stille den danske UnTech ledelse i et positivt lys.

Naomi udtrykker efterfølgende:

> Naomi: "*But we had a good time with Perrin family. I speak for myself, but it was not a stress to come in for work every day, but it was different, it was just a different way but we had a good time working for Perrin. (...) everything was not bad. A lot of people have worked in this company like me for 20-25 years, so they stayed, you know.*" (Bilag 2.4, 2608 -2610; 2612-2613)

Ud fra Naomis udsagn, kan der udledes en idealisering af kulturen i Perrin, da det kan tolkes, at hun ikke oplevede arbejdet i Perrin som stressende og samtidigt pointerer, at der er medarbejdere, der fortsat arbejder i virksomheden efter 25 år. Således kan det argumenteres, at Naomi efter fusionen oplever stress i forbindelse med at tillære sig nye kompetencer og handlemåder, samt at hun nu oplever at ledelsen inddrager de ansatte og samtidigt forventer, at de ansatte ytrer deres holdninger og meninger i gensidig dialog, hvilket kan argumenteres at stå i kontrast til den kulturelle handleviden Naomi for nuværende besidder, hvilket kan argumenteres at udmønte sig i stressfaktorer (Hasse, 2011). Ifølge Hasse skyldes dette, at de kulturelle modeller og kulturmarkører fra Perrin kulturen skal nedbrydes og genopbygges i forbindelse med de tiltag, projekter og implementeringer, der udspringer af UnTech Groups strategier (Hasse, 2011).

Ud fra Bastian og Naomis udtalelser kan det dermed argumenteres at Bastian positionerer sig anderledes i forhold til Naomi, og ikke er lige så præget af den kulturelle identitet som Naomi repræsenterer. Således kan det argumenteres at de i grupperingen af Kids of Perrin repræsenterer hver deres *vi*. Af disse yderligere to grupperinger fremkommer en henholdsvis idealiserende og ikke-

idealiserende erfaringsposition. Det kan dermed ifølge Jensen, argumenteres at påvirke dialog- og forandringstiltag forskelligt (Jensen, 2018).

I slutningen af interviewet, hvor Bilal og Suzanne har forladt mødelokalet, for at deltage i et andet møde, fortæller Bastian:

> Basitian: "*(...) okay, we were bought by UnTech, we were part of the package there is Perrin, but also employee is the package, it's not because Perrin was the company that fell down, because we are not good workers. But some people can think that. Because your company went bankrupt*". (Bilag 2.4, 3111-3114)

Således kan det tolkes, at Bastian oplever, at *UnTech people*, kan anse medarbejderne tilhørende *Kids of Perrin* som mindre kompetent medarbejdere, fordi de arbejdede i en virksomhed, som gik konkurs. Naomi udtrykker samme oplevelse senere i interviewet, hvor hun tager udgangspunkt i Suzanne og Bilal, som *UnTech people*:

> Naomi: "*(...) but for example Bilal and Suzanne could imagine that we have a lot of things to learn because they could think we didn't do it well in the past. We have a sticker."* (Bilag 2.4, 3125- 3127)

Her tilkendegiver hun, en følelse om, at *UnTech People* kan have den indstilling, a*t Kids of Perrin* ikke kan bidrage med væsentlig viden, da de ikke gjorde det tilfredsstillende i fortiden. Herved beskriver hun medarbejderne fra Perrin, som stigmatiserede, hvormed det kan tolkes, at *Kids of Perrin* oplever sig positioneret underdanig af *UnTech people,* hvilket kan argumenteres, at udspringe af, og påvirkes af de vaner og rutiner samt den kulturelle identitet, der forhandles ud fra en erfaringsposition, som ansat i Perrin. Hermed kan det argumenteres, at kulturkløften mellem *UnTech People* og *Kids of Perrin* ligeledes fremkommer af en emotionel følelse om, ikke at være tilstrækkelig og kompetent, i *UnTech Peoples* øjne (Jensen, 2001). Ud fra Hasses (2011) begreb om handling som artefakt, kan der således argumenteres at de emotionelle spændinger i følelser, kan risikere at skabe misforståelser mellem de to grupperinger internt, da det kan være forskelligt hvilken værdi de tillægger handlinger.

3.2.4 Sammenfatning

Det fremgår, at der i UnTech FR foreligger en kultur med et *vi* på tværs af afdelinger, med en kommunikation som fremstår problematisk, hvormed kulturen står i opposition til den danske ydre kulturfortælling fra ledelsesperspektivet, hvor UnTech DK beskrives som stærk og sund, og med værdier som åbenhed og tiltro.

Endvidere kan det udledes, at kulturen i UnTech FR kommer til udtryk som en splittet kultur mellem *Kids of Perrin*, som var ansat før fusionen, og *UnTech People*, som er blevet ansat efterfølgende. Således kan det argumenteres, at UnTech FR fremstår som en organisation i identitetsforvirring, hvilket kan argumenteres at skabe risiko for misforståelser mellem de to grupperinger internt, da det kan være forskelligt hvilken værdi de tillægger handlinger der implementeres under fusionsprocessen. *UnTech People* kulturen idealiserer den danske måde at tilrettelægge produktionen på, og at det tillægges værdi at de danske strategier skaber et økonomisk afkast, hvormed der forekommer en overensstemmelse mellem *UnTech People* og den ydre kulturfortælling om UnTech DK fra ledelsesperspektivet i forhold til en sund og økonomisk stærk forretningsmodel. Der fremkommer ydermere to grupperinger i *Kids of Perrin*, hvoraf den ene kan tolkes idealiserende og den anden ikke-idealiserede, hvormed det kan argumenteres at der fremstår en forskel i forandringsparathed.

Medarbejderinvolvering fremstår at være en værdi på tværs af de to kulturelle identitetsforståelser, fordi det kan argumenteres at bidrage til, at UnTech DKs eksternaliserende strategier kan internaliseres gennem de indlevede forbindelser og kulturelle modeller, under relationelle kulturmøder mellem UnTech DK og UnTech FR, som kan antages at blive handleanvisende for en inkluderende kulturel handleviden hos de franske ansatte.

Overordnet set, kan det på baggrund heraf tolkes, at der fremkommer en beskrivelse af kulturen gennem en idealisering fra ledelses- og *UnTech People*-perspektivet, hvor *Kids of Perrin* metaforisk kan tolkes som virksomhedens *Lost Children*, hvormed fusionsprocessen kan tolkes at være underlagt en sorgproces, hvor de har måtte tage afsked med en kendt og meningsfuld hverdag, betingede af lavt selvværd, dersom de har været underlagt en autoritær og retningsanvisende opdragelse og nu skal forholde sig til en involverende og medinddragende opdragelsesstil, samtidig med at nedbruddet af deres kulturelle modeller efterlader dem med kompetencer, der ikke længere har relevans for fællesskabet, og en nødvendighed for tilegnelsen af nye.

3.3 Kulturen i UnTech PL

Følgende afsnit præsenterer kulturen i UnTech PL, som den udtrykkes gennem informanternes udsagn. Ledelsesperspektivet repræsenteres gennem UnTech PLs produktionsleder, den franskfødte Jerome, som har været med til at bygge det polske site op. Medarbejderperspektivet repræsenteres gennem to virtuelle interviews, foretaget over Microsoft Teams, med Gretha, UnTech PLs Key Expert fra sales support, og Key Experten Janina, som sidder i virksomhedens sammenlagte planlægnings- og indkøbsafdeling.

3.3.1 Familiære fornemmelser i UnTech PL

Gennem de individuelle interviews med medlemmerne fra den polske afdeling, fremgår der af empirien et mætningspunkt, i form af en oplevet familiefølelse. Produktionslederen Jerome fra UnTech PL, beskriver han sin daglige adfærd, som følger:

> Jerome: "*Everytime I come to work I begin in production, so it's something that happens everyday, every morning, to go to say hello to the office people, after I go to the production people to say hello, (...) during nine years I checked the whole company, to have contact with people, to keep just contact. Communication with them, say hello how are you? It worked for 9 years and I have always liked being close with the workers, to be on line (...) just to see how they are feeling, and that they can always talk to me, and say ahh he is the chef but everybody can feel free to speak.*" (Bilag 2.5, 3243 - 3245;3245 - 3248; 3248 - 3250)

Af Citatet fremgår det, at der fra et ledelsesperspektiv i UnTech PL, prioriteres en tæt kontakt med de ansatte, ved at Jerome starter hver dag med at hilse på alle i virksomheden, og indbyde til en uformel kommunikation. Ud fra Hasses (2011) teori, kan det tolkes, at denne prioriterede adfærd, som Jerome har påtaget sig gennem 9 år, er en kulturmarkør for de ansatte i den polske afdeling, da det kan antages at have indflydelse på de kulturelle modeller, som præger de handlinger og det forhold, de ansatte har til hinanden. Ifølge Jensen (2018), kan det tolkes, at Jerome har en kulturel selvforståelse af, at hans ledelsesstil er omsorgsfuld og imødekommende over for sine ansatte og dermed tillægger det relationelle værdi. Under interviewet, fortæller han følgende om atmosfæren i Polen:

> *Jerome: (...) we are like a big family in Poland. It's nice because we grew up like in steps and I had three guys with me from Poland and one is working from 6 years and the two others from ten years, so we new eacholter for ten years, So you know we started in the beginning, grew up step by step, so we are more like a family, everybody is calling everybody's name and there is not a mr..*" (Bilag 2.5, 3295-3298)

Endvidere udtrykker Jerome følgende om arbejdsforholdene i UnTech PL:

> Jerome: "(...) *we are like a family I would say, industry-family, and we always try to find some deal with people, but sometimes we have to, if they have personal problems, or they have to leave or, if someone is ill in the family or something, okay take three days, and it is not good for the production, but health and family are more important, take it and I think people know it, and so that's why there is a good atmosphere.*" (Bilag 2.5, 3389-3393)

Ud fra citatet, fremgår det, at den kulturelle selvforståelse af UnTech PL, fra et ledelsesperspektiv, beror på en oplevelse af relationen mellem ansatte, som i en stor familie, samt en forståelse om, at medarbejdertrivsel og solidaritet bidrager til en positiv atmosfære (Jensen, 2018). Det kan endvidere tolkes, at de værdier der fremtræder af udsagnet omhandler medarbejdertrivsel, solidaritet og stærke relationer. Ud fra Hasses (2011) teori kan det argumenteres at der i UnTech PL foreligger en kulturel model hvor de ansattes fysiske og psykiske helbred vægtes højere end eventuelt tabt arbejdskraft.

I overensstemmelse med den kulturelle selvforståelse af UnTech PL, fra et ledelsesperspektiv, beskriver Gretha, fra sales support, UnTech PLs kultur således:

> Gretha: "*Good, very good. So we are like family here, we got a lot of people with good skills, so we can talk together and we can solve a lot of problems, and people here are very good. And the atmosphere for me is okay. And structure, I think for me we grow up, we got more people in each department, so yes our structure has become bigger - we grow up. Yes it's okay, because we got a lot of new tasks, so it's okay.*" (Bilag 2.6, 3673-3677)

Gennem interviewet, foretaget over Microsoft Teams, med Janina fra planlægnings- og indkøbsafdelingen i UnTech PL, beskriver hun atmosfæren i den polske afdeling: *"(...) And I think also friendly atmosphere and good relationsships between workers, so I think this is the most important in the company."* (Bilag 2.6, 3883- 3884) Således kan det udledes at Janina har den samme kulturelle selvforståelse af den polske afdeling, da hun nævner, at det vigtigste i deres organisation er at, atmosfæren er venlig og at forholdet mellem medarbejderne i virksomheden er god Senere i interviewet fortæller hun følgende om organisationskulturen i UnTech PL:

> Janina: *" I think it is very good, because we try to cooperate as much as possible (...) And I think maybe people from all departments in our company and also from production, take care of everything, so we try to cooperate in a really good way, yes. So sometimes it's difficult but we try to do our best, yes. So I think we are a really well organized team."* (Bilag 2.7, 3859-3865)

Udfra de ovenstående udsagn kan det udledes, at der fra et medarbejderperspektiv, også anvendes betegnelsen familie om UnTech PLs kultur, hvorved det tolkes, at det familiære bånd mellem medarbejderne er en gennemgående værdi for den polske organisationskultur.
Medarbejderne beskrives som kompetente, med gode samarbejdsevner, og med gode kommunikations- og problemløsningsevner. Ifølge Hasse (2011), fremgår der af citatet, en dialogbaseret tilgang til problemløsning, hvilket kan tolkes at være en kulturel model, hvor der handles ud fra eksternaliserede selvfølgelige og forventelige forbindelser, der kan antages at understøtte problemløsningen i virksomheden. Analysen om en dialogbaserede problemløsning som kulturel model, forstærker endvidere fortolkningen om, Jeromes ledelsesstil som kulturmarkør, dersom der fremkommer en kongruens ud fra de ansattes perspektiv. Hvormed det kan argumenteres, at der i den polske afdeling foreligger hvad Hasse karakteriserer som en stærk organisationskultur, hvilket kan argumenteres at ligge i overensstemmelse med det Jerome fortæller om, at medarbejderne har været med til at bygge virksomheden op. Således fremgår en kongruens mellem ledelses- og medarbejderperspektiv i UnTech PLs kulturfortælling, hvilket er en forskel fra den ydre og indre kulturfortælling som kom til udtryk i UnTech DK.

Ud fra citatet fremgår det endvidere, at UnTech PL er under udvikling og vækst. Det kan ud fra Jensen antages, at den kulturelle identitet om tæt og relationelt forhold til hinanden, er til forhandling i takt med at virksomheden vokser og får flere ansatte, hvilket kan antages at have

betydning for at Gretha udtaler atmosfæren som okay og ikke med et mere begejstret valg af adjektiv, ud fra en tolkning af hendes udsagn værende af idealiserende karakter.

3.3.2 Fusionens forandringer i UnTech PL

Gennem interviewet skildrer Jerome hvorledes han har oplevet organisationskulturen i Perrin PL i forhold til den nuværende UnTech PL kultur. Han forklarer følgende om arbejdsforholdene i Perrin PL:

> Jerome: "*It's not like the way of working, you know, quick, quick, quick, after mistake yes, but the next one, quick quick quick. Here we analyze and make everything (Han pauser). (...) With no investments, with no means of working, we always try to find some cheap things to buy, always cheaper, because it was all about the money, and we had to work like this for 8 years.*" (Bilag 2.5, 3376-3378; 3370- 3372)

Udfra ovenstående citat, kan det tolkes, at Jeromes kulturelle selvforståelse af Perrin PL baserer sig på otte års erfaring som ansat her. Han beskriver organisationskulturen i Perrin med, at alt skal gå stærkt og medarbejderne skal skynde sig, for at færdiggøre deres arbejde. De prøver altid, at finde de billigste materialer, for at spare penge. Der bliver desuden ikke foretaget investeringer og måden at, udføre sit job på, bliver ikke gennemtænkt. Ifølge Hasse, kan det tolkes, at der i Perrin herskede en kulturel model, omkring måden at udføre arbejde på, omhandlende en vægtning af kvantitet fremfor kvalitet. Således kan det argumenteres, at stå i kontrast til værdier omkring planlægning, i efterstræbelsen på kvalitet, leveringstid og pris, som skildres i den danske organisation.

Ud fra interviewet fremgår forandringerne i UnTech PL, fra et ledelsesperspektiv, således:

> Jerome: "*Now UnTech bought us we have more money for invest in good quality tools, to make a better job, and with better environment, so this is changing I think the culture in the workshop for sure, but it's step by step, sometimes people have this idea of a job in 8 years and that is not easy to change day by day. But I see some changes, we are beginning to change, people seem happy, I feel it.*" (Bilag 2.5, 3378 -3382)

Medarbejderne Gretha og Janina forklarer forandringerne efter fusionen således:

> *Gretha:* "*Yes because in many situations we got now, we have clear way regarding what to do, because people made solution to that, okay we have to do that, and then no no, we changed it, so then sometimes we always find solution, so it was so stressful, but now it's one solution and one way we do a procedure. And I think it's better.*" (Bilag 2.6, 3712-3715)

> *Janina:* "*(...) And I think we also have a good experience, because for example we cooperate in a good way with Denmark, yes, vi can communicate with them without any problems and for example all rules are clear for us so we know what we should do and for example the request or all diment from them.*" (Bilag 2.7, 3901-3903)

Udfra ovenstående citater fra ledelses- og medarbejderperspektiv i UnTech PL, kan der udledes en idealisering omkring, nu at være UnTech frem for det tidligere Perrin. I følge Hasse kan det argumenteres, at fusionen således er en artefakt som handling, som har medførtforbedrede arbejdsbetingelser gennem synlige handlinger og ord fra UnTech Group, via flere investeringer og en højnet kvalitet i værktøj, en reducering af stress, grundet klare retningslinjer og procedurer, samt et godt samarbejde og en god kommunikation med UnTech DK. Ifølge Hasse kan denne artefakt tolkes, at være i overensstemmelse med hvad der er inkluderende i forhold til værdier der kommer til udtryk i både den danske ydre kulturfortælling og det der kan udledes af ovenstående, hvormed fusionsprocessens forandringer kan argumenteres, at være en kulturmarkør for en forbedret fremtid i UnTech PL. Dette kan således argumenteres, at have en positiv påvirkning på et tværgående samarbejde mellem UnTech DK og UnTech PL, da det kan antages, at der forekommer en overensstemmelse mellem strukturering, kvalitet og fællesskabsfølelse, som herudfra også fremstår, som en værdi i kulturen i UnTech PL.

3.3.3 Relationen mellem UnTech PL og UnTech FR

Af empirien fremgår der et mønster i informanternes udsagn, i forbindelse med relationerne mellem Polen og Frankrig. Gennem interviewet med Jerome, udtrykkes følgende:

Jerome: "*(...) before it was like this a little bit war between France and Poland. And for a few years, there was a few situations, and let's say that I tried for a year to make this quiet, and I think sometimes it's not good for the french site but we are in a group, and we forget about this, we don't have to go for war because of this, just forget this, we will be better. Not to keep this angriness inside, sometimes people are like "how they can do like this" And i'm like, "Yes, but we will be okay, we have to forgive them" You know, you have to built this team spirit because if not, everybody stay at their positions and like "No, it's for France, I don't want to make this." It can be like this, and in France "It's for Poland, no I don't want to.*" (Bilag 2.5, 3506-3513)

Af citatet fremgår det, at der har været samarbejdsvanskeligheder mellem de ansatte fra Polen og Frankrig. Ud fra Hasses teori, kan det således tolkes, at der fremstår en kulturmarkør omhandlende relationen, mellem Frankring og Polen. Igennem ovenstående udsagn, kan der ifølge Jensen udledes en erfaringsposition fra ledelsesperspektivet i UnTech PL, der beror på uoverensstemmelser med den franske afdeling, hvorudfra det har været nødvendigt med konfliktnedtrapning og genopbygning af relationen. Det kan ud fra Hasses teori tolkes, at de franske medarbejderes handlinger, som artefakter har skabt tydelige kulturmarkører for hvad der for UnTech PL in- og ekskluderes i samarbejdet. Han fortæller om håndteringen af konflikter:

Jerome: "*We'll solve it later, be nice, not for now because it's really fresh , but we try to find some diplomatic way of saying I think somebody send by mistake this and this in this way because, of course it's not fitting to the UnTech quality level or something, we can say "send some shit", or you don't say like this, you have to say in a diplomatic way*." (Bilag 2.5, 3522-3526)

Af citatet fremgår det, at den kulturelle model som dialogbaseret tilgang til problemløsning, som tidligere analyseret, ligeledes gør sig gældende i samarbejdet på tværs af Polen og Frankrig. Set fra medarbejderens perspektiv i Polen, fremgår det, at Janina ligeledes har oplevet relationen mellem Perrin FR og Perrin PL, som kompliceret, men at det grundet fusionen nu er bedre:

Janina: "*I think yes, because for example if you have a look at the relation between our company and the french one, it's a big difference. Because in the past it was quite*

difficult to communicate and to receive the information on time, and something like that, and I think due to this merger, it's better yes, for us to communicate and receive our information and now a days I think I feel like a part of this company. Not a seperate one, as it was in the past. So now Poland is the separate company and France is the other. So now we feel like a family." (Bilag 2.7, 3908-3913)

Af citatet fremgår det, at der fra et medarbejderperspektiv at forholdet mellem Perrin FR og Perrin PL, beror på besværlig kommunikation hvor information ikke blev videregivet til tiden. Med fusionen fremgår det, at hun har oplevet forbedringer, i form af en bedre kommunikation, og en videregivelse af informationer. Janina kan argumenteres at idealisere endnu engang hvorledes fusionen har bidraget til et bedre arbejdsmiljø i den polske afdeling og hvorledes hun lægger en værdi i den ligeværdige relation som nu er mellem UnTech FR og UnTech PL, grundet at hun føler at de nu er en involveret del i organisationen. Herudfra kan det tolkes, at den kulturelle model om dialogbaseret tilgang atter fremkommer, hvormed det kan argumenteres at UnTech PLs forforståelse af UnTech FR, beror sig på det modsatte. Det kan ud fra Jensens teori argumenteres, at der fremstår et fikspunkt mellem de værdier om kvalitet, struktur og systematik i UnTech PL og de handlinger om manglende kvalitet og struktur, der har afspejlet samarbejdet til Frankrig, hvilket kan antages at have betydning for for misforståelser mellem Frankrig og Polen, eftersom det ud fra Hasse kan argumenteres at der ikke er overensstemmelse mellem den kulturelle handleviden mellem de to sites. Ud fra ovenstående citater, kan det endvidere tolkes, at tilhørsforholdet og placeringen i fusionens magtstrukturer, ligeledes kan argumenteres at være en værdi i UnTech PL, da der er overensstemmelse mellem ligeværdighed og fællesskabsfølelse, som kan argumenteres, at kendetegne den familiære kulturmarkør i UnTech PL.

3.3.4 Sammenfatning

Der fremgår overordnet set et metaforisk billede af virksomheden UnTech PL som en familie. Dette fremkommer blandt andet gennem en tolkning af ledelsestilgangen i UnTech PL som en kulturmarkør, der indtager en position som familiens overhoved, der værdsætter det relationelle og omsorgsfulde ansvar overfor de ansatte i UnTech PL. Det kan tolkes, at ledelsestilgangen fremkommer som opdragende og medierende, og med kulturelle modeller, der afspejler medarbejdertrivsel, solidaritet og stærke relationer gennem en dialogbaseret tilgang, Det kan tolkes at det relationelle tætte familiebånd til hinanden, er under forandringer eftersom virksomhedens er i

vækst og får nye medlemmer, som skal integreres, hvilket kan antages at have betydning for det intime og tætte fællesskab i UnTech PL.

Endvidere fremgår det, at der i UnTech PL er en kulturel model omkring en dialogbaseret tilgang til problemløsning, som gør sig gældende både internt i UnTech PL og på tværs i samarbejdet med UnTech FR og UnTech DK.

Fusionsprocessens forandringer kan argumenteres, at være en kulturmarkør for en forbedret fremtid i UnTech PL, hvilket kan argumenteres, at have en positiv påvirkning på et tværgående samarbejde mellem UnTech DK og UnTech PL, da det kan antages, at der forekommer en overensstemmelse mellem værdier og kulturel handleviden.

Det fremgår at en øget oplevelse af tilhørsforhold og en ny placering, grundet fusionens magtstrukturer, kan argumenteres, at være en værdi i UnTech PL, da der er overensstemmelse mellem ligeværdighed og fællesskabsfølelse, som kan argumenteres, at kendetegne den familiære metafor i UnTech PL. Det kan ydermere argumenteres, at der fremstår et fikspunkt mellem værdier om kvalitet, struktur og systematik i UnTech PL og de artefakter, der har afspejlet deres samarbejde med UnTech FR, hvormed det kan antages at have forårsaget misforståelser og konflikter mellem UnTech PL og UnTech FR, på baggrund af manglende overensstemmelse mellem den kulturelle handleviden i de to afdelinger.

3.4 Vidensdeling i UnTech DK

Følgende afsnit har til hensigt at analysere informanterne fra UnTech DKs erfaringer med vidensdeling, internt såvel som på tværs af landene. Dette ud fra Lave og Wengers praksisorienterede læringsteorier, som præsenteret i afsnit 2.7.1 *Organisatorisk læring - en praksisorienteret tilgang*. Slutteligt vil der i sammenfatningen, belyses hvorledes UnTech DKs metafor for organisationskulturen påvirker vidensdeling.

3.4.1 Vidensdeling internt i UnTech DK

Hugo siger følgende om hvordan vidensdeling foregår internt i UnTech DK:

> Hugo: *"Jamen nu er processerne og måden vi gør tingene på, de er jo meget iscenesatte så der er jo et informationsflow, et procesflow, et arbejdsflow der er på plads, så det er jo meget lidt vi egentlig behøves at kommunikere med hinanden, fordi du behøves jo ikke at kommunikere med hinanden når det går godt, fordi så er alting jo som det skal være.*

> *Vi skal kommunikere med hinanden når det går skidt. Vi har jo et møde, hver mandag kl. 9, som varer et kvarter, ude foran den grønne skærm, lige når man kommer ud af døren fra administrationen, det har i sikkert set. Der står vi fra kl 9 til kl kvart over 9 og det tager kun et kvarter, fordi vi skal op og spise morgenmad, så der er ingen grund til at spilde mere tid. På de 15 minutter, der planlægger vi jo de udfordringer vi har i løbet af ugen igennem hele produktionen."* (Bilag 2.1, 958-966)

Af citatet fremgår det, at der afholdes møde i produktionen én gang ugentligt, af et kvarters varighed, hvor problematikker drøftes og herudfra planlægges hvorledes produktionen skal tilrettelægges den kommende uge. Ifølge Hugos udtalelse fremstår måden som vidensdeling foregår på i UnTech DK, samt måden man udfører sit arbejde på, som fastlagte og bestemte processer, der ifølge ham fungerer optimalt og derfor ikke nødvendiggør at medarbejderne taler yderligere med hinanden. Således kan det tolkes at vidensdeling i UnTech DK fungerer som en række processer med forudbestemte, fastlagte og strukturerede procedurer, hvor de forskellige enheder er i sync, så behovet for drøftelser holder sig inden for de 15 minutter. Det kan ud fra analyseafsnit 3.1.2 *UnTech DKs ydre kulturfortælling* argumenteres, at være under indflydelse af Hugos kulturelle selvforståelse, hvori UnTech DK fremstår som en virksomhed, med en stærk organisationskultur, med en fast forankret handleviden, der mindsker behovet for kommunikation mellem enhederne. Herudfra kan det argumenteres, at Hugos opfattelse af UnTech DKs interne vidensdeling, ligger i overensstemmelse med hans kulturelle selvforståelse af virksomheden som en metaforisk biologisk organisme, hvor alle enheder nærmest pr. automatik udfører sin funktion. Det kan argumenteres, at den stærke organisationskultur i UnTech DK, ifølge Hugo, gør det muligt at løse konkrete problemstillinger på kort tid. Af citatet fremgår det, at man ikke taler om de processer der fungerer godt, fordi det med Hugos ord: "*er, som det skal være*". Herudfra kan det tolkes, at de procedurer der fungerer godt, under disse møder, ikke indgår i en forhandlingsproces, hvormed der ifølge Lave og Wenger (2003) kan argumenteres at opstå risiko for, at de allerede forankrede strukturer på disse møder fastlåser medarbejderne i nogle faste positioner, og roller. Herved gives der ikke adgang til, at den ansatte får mulighed for perspektivskifte og/eller en ny placering i fællesskabet, hvorved identitet og kompetencer ikke står til forhandling, og således kan have begrænsende indflydelse på de ansattes læringsbaner (Lave & Wenger, 2003). Således kan det antages at påvirke de ansattes betingelser for at vidensdele med henblik på at løse konkrete aktiviteter mere effektivt, i en negativ retning. Dette kan således argumenteres at være begrænsende for vidensdeling på tværs af de tre enheder, DK, FR

og PL, dersom den interne vidensdeling har indflydelse på den viden der deles på tværs i forhold til hvorledes produktionsplanlægningen skal foregå.

I forbindelse med beskrivelsen af sin opfattelse af, den interne vidensdeling i UnTech DK, siger medarbejderen Jette fra finans følgende:

> Jette: *"Og vi løfter os aldrig op i helikopteren og lige prøver og lave noget nytænkning og det synes jeg bare, hvis jeg sådan tænker tilbage, så var det også noget af det der styrkede sammenholdet i virksomheden [den virksomhed Jette tidligere har arbejdet i sammen med Bente, red.], det er når man lige får nedsat nogle styregrupper om en projektopgave og så arbejder man på tværs af organisationen med sådan nogle opgaver og så forbedrer man også hele tiden processerne og arbejdsrutinerne i virksomheden."* (Bilag 2.2, 1336-1340)

Ud fra ovenstående citat fremgår det, at Jette mener, at der ikke er tradition for at skifte perspektiv, og være innoverende i sin tilgang, hvilket hun ud fra sin erfaringsposition, med forhenværende ansættelse i en anden virksomhed, har været vant til i form af styre- og projektgrupper på tværs af organisationens afdelinger, hvilket kan antages, at være på baggrund af de paralleller der dannes til den metaforiske biologiske organisme, da der er fastlagte funktioner som skal udføres. Dette kan, efter hendes udsagn, skabe fokus på at optimere og effektivisere konkrete arbejdsrelaterede aktiviteter i virksomheden med projektgrupper på tværs af afdelinger. Således kan det argumenteres at være i overensstemmelse med den fortolkning specialegruppen er kommet frem til, i forbindelse med en fastlåsning af de ansattes position på baggrund af de strukturelle begrænsninger, som dermed hæmmer de ansattes mulighed, for aktiv deltagelse i fællesskaber på tværs af afdelinger, med henblik på, at opnå et perspektivskifte, hvorigennem læring og udvikling kan finde sted.

Bente, fra indkøbsafdelingen, udtaler endvidere følgende, omkring hvorledes hun oplever strategiske beslutninger, bliver truffet i UnTech DK:

> Bente: "*Man kan sige, at ledelsen har jo taget den her strategiske beslutning for eksempel i det her tilfælde, med de her produkter der skal overføres og laves andre steder og det er jo sådan set fint nok, men jeg tænker beslutningerne er lavet på et ledelsesniveau og så ryger det så ned til at vi andre, der sidder med det i praksis i dagligdagen, vi skal have det til at fungere og så dukker der jo tusind spørgsmål op, som det her de nu ikke har tænkt*

på. Og jeg tænker på, at nogen gange kunne det være rart hvis man viser hvad man vil, fordi det på sigt gavner sådan og sådan. Men det ville være rart, hvis man som lavpraktiker, for at sige det mildt, blev inddraget på et tidligere niveau. For der er mange ting der ikke bliver taget højde for oppe ved ledelsesniveauet, som vi andre så sidder med i dage. Altså, vi kan tage det der T8, altså Annika og Hanne, hvordan vi skal få logistikken til at fungere og Jette du har noget med økonomien i det. Det tror jeg ikke der er en eneste leder der har tænkt på, altså i den der proces og hvor vi nok, uden at støde nogen, sidder med en fornemmelse af at det her tjener vi ikke penge ved (de øvrige informanter nikker istemmende), det er kun i teorien at det ser sådan ud, og hvor jeg tænker at her mangler noget hverdagsmands inddragelse." (Bilag 2.2, 1349-1361)

Af citatet fremgår det at Bente oplever en manglende medarbejderinddragelse i ledelsens tilrettelæggelse af strategier, som dermed opleves problematiserende for de medarbejdere der skal arbejde med det i praksis. Bente kommer således med et konkret eksempel, hvori hun påpeger, at det eksempelvis i projekter, hvor et produkt skal overflyttes fra produktionen i Danmark til produktionen i Frankrig eller Polen, er problematisk at medarbejderne ikke medinddrages, fordi proceduren ud fra hendes viden om logistik og økonomi, ikke vil medføre et økonomisk afkast. Således kan det tolkes, at der i UnTech DK er et fokus på, at overflytte produktion til UnTech FR og UnTech PL, og således ikke udvikle synergier ved inddragelse af deres måde at producere på. Denne tankegang er i overensstemmelse med den ydre kulturfortælling og rationalistisk tankegang om vidensoverførelse, hvor der er et fokus på det rationalistiske og det fornuftsbårne, frakoblet følelser, fantasi og empati (Ingemann, 2014). Endvidere fremgår det, at der ifølge Bente mangler transparens, i forhold til de formål der ligger bag nye arbejdsopgaver og tiltag, fordi hun mener, at den manglende medarbejderinddragelse medfører manglende væsentlige perspektiver i faciliteringen af de beslutninger der træffes. Ifølge Lave og Wenger, former deltagelse de ansattes handlinger, identitet og den måde de fortolker deres handlinger på, hvormed det kan tolkes, at de danske medarbejdere oplever at blive fastlåst i sin deltagelse og sine handlinger, grundet den manglende adgang til det fællesskab der udgør UnTech DK. Således kan det ud fra deres teori om legitim perifer deltagelse argumenteres, at de ansatte fastlåses i positioner, ved den manglende involvering i ledelsens beslutninger, hvorved organisationens formelle strukturer har betydning for i hvor høj en grad de ansatte kan bevæge sig mod fuld deltagelse. Det kan ydermere argumenteres, at medarbejderne, som sidder med arbejdsopgaverne i praksis, besidder

viden udfra de erfaringer, de har med sig fra sin hverdag, som bliver overset, fordi de ansatte ikke inddrages. Ud fra Bentes udsagn kan det således argumenteres, at ledelsen i nogle henseender ikke besidder den tilstrækkelige kulturelle handleviden, der ligger hos de ansatte i afdelingerne, i forhold til at vurdere, hvad der er realistisk i praksis. Denne tolkning ligger ligeledes i overensstemmelse med den opfølgnings- mailkorrespondance projektgruppen har med medarbejderen Annika, som i stikord skriver følgende*:* "*Tendens til at 'man kan da bare lige' gøre sådan og sådan uden at man har sat sig ind i hvad der er muligt.*" (Bilag 4.2, s.192) Hvorved hun oplever, at der i den danske afdeling bliver stillet krav om, at handle på bestemte måder, uden at det er gennemtænkt, hvorledes denne handling udmønter sig i praksis.
Således kan det argumenteres, at de ansatte i UnTech DK, hindres i, at konkrete aktiviteter løftes bedre, hurtigere eller mere sikkert end de ellers ville være blevet løst, som er det der ifølge Peter Holdt Christensen er formålet ved vidensdeling (Christensen, 2004). Således kan det på baggrund af den rationalistiske og biologiske organisme metafor, argumenteres ikke at være grundlag for medarbejderinddragelse og dermed et gensidigt engagement, som skaber rammerne for et praksisfællesskab, hvor organisatorisk læring kan finde sted.

3.4.2 Fælles virksomhed internt i UnTech DK

Som det fremgår af seneste citat, oplever Bente at mangle en klar retning for hvad ledelsen vil, og det bagvedliggende formål. Dette kommer ligeledes til udtryk tidligere i interviewet hvor fokusgruppe informanterne diskuterer emnet:

> *Hanne: "Der er mange ting der ikke er oplyst her.*
>
> *Jette: Jeg tænker også, mangel på kommunikation og mangel på nogle helt klare målsætninger og strategier, overordnede strategier for virksomheden, det mangler.*
>
> *Annika: Kan du uddybe det lidt Jette?*
>
> *Jette: Jamen, det kan jeg godt med at, der mangler sådan en retning, en overordnede retningslinje fra ledelsen af, som siger at, vi har den her tre-års plan, det her det er hovedmålene i den tre-års plan.*

Hanne: Nu kan jeg sige at, jeg sidder jo i bestyrelsen og den er der, så det er derfor jeg siger det. (de øvrige informanter griner) Men den er ikke informeret.

Bente: Nej, så er det jo dumt.

Jette: Og det er formidling, og det er ikke bare én gang, man formidler sådan noget. Det skal man stå på tromme for, når man i en ledelse, så skal man sige det igen og igen og igen så der ikke er nogen i organisationen der er i tvivl om, hvad er planerne for de næste år.

Hanne: Jeg tror jeg har sagt noget et par gange, sådan om at det ville være en god idé, jeg tror det er en pigeting, altså de der mænd de kigger på mig som om jeg er, helt tabt." (Bilag 2.2, 1154-1175)

Af dette interview uddrag fremgår det, at de ansatte oplever en manglende transparens i forhold til virksomhedens vision og mål, som det ud fra ovenstående kan antages ikke at være gjort explicit for medarbejdere, der ikke er en del af virksomhedens bestyrelse. Det kræver ud fra Wengers sociale teori om læring, at få de ansatte inddraget i informationerne og gøre dem aktivt deltagende i de visioner og mål virksomhedens ledelse har og efterstræber. Når de ansatte ikke bliver involveret i virksomhedens strategier og målsætning, kan det antages, at der opstår risiko for, at de hæmmes i oplevelsen af tilhørsforhold. Dersom en oplevelse af tilhørsforhold, ifølge Wenger, er en forudsætning for opretholdelsen af et gensidigt engagement, kan det argumenteres at have betydning for udførelsen af de aktiviteter som opfylder målsætninger og understøtter visionen i praksis. Ifølge Hanne er mål og vision nedfældet i bestyrelsen, hvilket således ud fra Wenger kan tolkes at være en tingsliggørelse. Hermed kan det argumenteres at virksomhedens vision og mål som tingsliggørelse, gennem de ansattes begrænsede muligheder for deltagelse, hæmmer processen for en kollektiv godkendelse fra virksomhedens ansatte, som på en meningsfuld måde skal udforme dem i praksis. Således kan det tolkes, at de ansatte i UnTech DK finder den interne vidensdeling mangelfuld, hvilket kan have betydning for medlemmernes oplevelse af *fælles virksomhed,* dersom den rationalistiske tilgang til vidensdeling, kan argumenteres at hæmme en kollektiv forhandlingsproces. Herved kan det antages at opstå risiko for at holdninger og handlinger i fællesskabet, kan være modsatrettede dét der i udgangspunktet er hensigten. Denne pointe kan ud fra Wenger ydermere have betydning for dén

identitetsskabelse som binder medlemmerne sammen, samt for de ansattes engagement til at bidrage og deltage.

I forbindelse med sin præsentation af sig selv og sine ansvarsområder i UnTech, fortæller den danske produktionsleder:

> Hugo: *(...) Formidling, hvad er formidling? Formidling er for mig, at vi ved hvor vi skal hen, men så sandelig også hvor vi er, fordi du kan ikke gå i en retning, du kan ikke gå mod noget hvis du ikke ved hvor du er, så for den enkelte er det meget vigtigt at vide hvad man egentlig er, både i organisationen organisatorisk og… (afbrydelse) (...) formidling det der er vigtigt det er at man ved hvor man er og hvor vi skal hen. Det drejer sig om hvor man er i organisationen, men også hvor man er rent kognitivt dvs. du kan kun forbedre det du ved ikke er godt nok, ved at arbejde med det, det er læring for mig.* (Bilag 2.1, 51-54;60-62)

Ud fra citatet, fremgår det at formidling ifølge Hugo handler om at bevidstgøre de implicerede parter i nuværende position, og retning for tilsigtet destination. Han er af den overbevisning, at det ikke er muligt, at nå et mål uden vished om ståsted og grænseområderne for egne kompetencer, for at udvikle sig. Herved kan det tolkes, at udsagnet fremkommer modsat den erfaring Hanne har fra bestyrelsesmøder, dersom det fremgår at Hugo deler samme opfattelse, som de danske medarbejdere i forbindelse med vigtigheden af inddragelse gennem synliggørelse og formidling af strategier og målsætninger. Der kan ud fra Wengers, sociale teori om læring, argumenteres for, at ledelsens hensigt om, at formidle virksomhedens mål og visioner, ikke indbyder medarbejderne til deltagelse og dermed engagement, hvorfor medarbejderne ikke føler tilhørsforhold til disse. Det kan dog, argumenteres, at der forekommer muligheder, for et gensidigt engagement ud fra Hugos udtalelse, men at det fra et medarbejderperspektiv for nuværende ikke opleves forankret i praksis. Dette kan argumenteres at understøtte ovenstående analysedel, dersom det ud fra Wenger, kan argumenteres at virksomhedens organisationsdesign, ikke giver anledning til meningsforhandling.

3.4.3 Vidensdeling på tværs - fra et UnTech DK perspektiv

Ledelsen i UnTech Group har iværksat et tiltag om udskiftning af de udenlandske afdelingers ERP-system, i forbindelse med fusionen af UnTech DK, Perrin PL og Perrin FR. På baggrund heraf, er

udvalgte Key Experts fra UnTech PL og FR løbende på udveksling for at gennemgå oplæring i UnTech DK. Hugo pointerer i den forbindelse vigtigheden for fysisk fremmøde, for at kunne vidensdele på tværs af de tre sites, således:

> Hugo: *"Jamen det der er vigtigt, at når du skal dele viden, så er det nødvendigt at du kender modtageren og at modtageren kender senderen, det er meget meget vigtigt og derfor presser jeg det her igennem og Leif og jeg vi havde lange diskussioner og vi havde gennemterpet alt omkring hvad der står omkring COVID- 19 regler og på den måde, så fik vi dem herop. Men det medfører jo også at de medarbejdere fra Polen og fra Frankrig, de rejste i fredags fra Frankrig, de sad hele weekenden på et hotel og kiggede indenfor i luften. (...) Så man kan godt sige de har taget en for holdet, de har vist vejen for andre, de har været engageret som bare pokker. Den historie, det bruger jeg jo positivt til at motivere andre med, til og gøre det samme.*" (Bilag 2.1, 1008- 1013; 1015-1017)

Af citatet fremgår det, at Hugo er af den overbevisning, at det er væsentligt for vidensdeling, at der skabes fysisk kontakt mellem de parter der skal dele viden, så afsender og modtager er bekendt med hinanden, hvilket kan tolkes at være en rationalistisk tilgang til vidensdeling. Derfor har ledelsen ifølge hans udsagn fulgt strategien til trods for de udfordringer der har været i forbindelse med de restriktioner der er fulgt med Covid-19 pandemiens begyndelse i starten af 2020. Restriktionerne har ud fra udsagnet medført en række udfordringer i forhold til, at de udvekslende har skulle indordne sig karantæner i henholdsvis Danmark og deres hjemland, hvilket indbefatter forlængede rejseperioder og tvunget hjemmearbejde. Ud fra et socialkonstruktivistisk syn på læring, kan det argumenteres at viden er et produkt af en kollektiv forhandlingsproces. Med den rationalistiske tilgang til viden, som beror på overførsel af viden ud fra fornuft, uden tanke på følelser, fantasi og empati, kan det antages at der ikke opstår mulighed for en kollektiv forhandlingsproces, som kan bidrage til organisatorisk læring. Endvidere kan det argumenteres at det ud fra et socialkonstruktivistisk perspektiv på læring, argumenteres at den rationalistiske tilgang til vidensdeling, ikke tager højde for de vaner og rutiner hvori den nye viden skal internaliseres.

I forhold til Annikas oplevelse af vidensdeling på tværs af landegrænser, svarer Annika i en opfølgende mail:

> Annika: "*Har rigtig god kommunikation med udenlandske kollegaer, men det er meget os i Danmark der tager teten på de kommende opgaver og udfordringer foran os. Måske fordi når man bliver overtaget af en konkurrent så ved man at man kommer til at skulle sige farvel til egne systemer og omfavne nye systemer. Synes alle er motiverede ift. træninger og bidrage med info til nyt ERP- system.*" (Bilag 4.2, s. 193)

Af citatet fremgår det, at Annika oplever at hun er ansvarshavende for opretholdelsen af den tværgående kommunikation omkring konkrete arbejdsopgaver og de fremtidige problematikker. Dette kan argumenteres, at være på baggrund af at den rationalistiske tilgang til vidensdeling, som fremkommer fra ledelsesperspektivet, ikke indbyder til dialog og forhandling, således kan det antages, at det hverken forventes og muliggøres, at de udenlandske medarbejdere indgår i en forhandlingsproces.

Af udsagnet fremgår det endvidere, at hun oplever de udenlandske kolleger som motiverede, engagerede, og involverede i de træningssessioner de har med hinanden. Ud fra Wenger, kan det tolkes, at der i træningssessionerne er skabt rum for fællesskabet, gennem de ansattes mulighed for, at bistå med informationer i forbindelse med de arbejdsopgaver der opstår i udskiftningen af ERP-systemet.

Det kan ydermere argumenteres, at der ifølge citatet optræder formelle strukturer, hvor de danske Key Exsperts fremstår som eksperterne i oplæringsperioderne, og de udenlandske ansatte som nytilkomne novicer, hvorved sociale magtstrukturer er definerede. Det kan ud fra citatet tolkes, at Annika ikke oplever at de udenlandske ansatte skifter perspektiv og position i fællesskabet og dermed kan muligheden, ifølge Lave og Wenger for at udvikle identitet og måden at høre til på begrænses.

Ligeledes skriver Jette som en opfølgning til interviewet, følgende omkring den tværgående vidensdeling:

> Jette*:* "*Jeg har haft en god sparring med Frankrig omkring vores intercompany samhandling og vi har i fællesskab sikret nedskrevne samhandelsaftaler og kommunikeret godt omkring transfer pricing. Desværre oplever jeg det stik modsatte med Polen, hvor vi ikke forstår hinanden og selvom man forklarer detaljeret hvad man søger svar på eller procedurer man ønsker ændret, så lykkedes det sjældent.*" (Bilag 4.2, s. 197)

Ud fra citatet fremgår det, at Jette oplever et succesfuldt samarbejde med sine kolleger i Frankrig, i forbindelse med udarbejdelsen af specifikke arbejdsaftaler. Dette forekommer dog modsatrettet i hendes oplevelse af samarbejdet med sine kolleger i Polen. Herved kan det ud fra Wenger tolkes, at den gode sparring med Frankrig er baseret på en aktiv deltagelse, hvormed et gensidigt engagement, bidrager til en oplevelse af at tingsliggørelsen af diverse strategier bliver effektiv og kan forme handlen med kunder i praksis ud fra et fælles repertoire. (Wenger, 2004) Af citatet fremgår det at Jette ikke oplever at have et fælles repertoire med medarbejderen i Polen, eftersom hun udtrykker at de ikke forstår hinanden. Desuden kan det tolkes, at Jette ikke oplever et gensidigt engagement fra den polske medarbejder, hvormed det kan argumenteres at lignende tingsliggørelser i Polen ikke føres ud i praksis grundet den manglende deltagelse. Hvilket har den betydning at medarbejderne i denne afdeling på tværs af Frankrig og Danmark har større sandsynlighed for at udveksle erfaringer og indgå i meningsforhandlinger, som sandsynliggør en fælles virksomhed i større grad, end det gør sig gældende mellem afdelingens ansatte i Polen og Danmark. Ovenstående kan argumenteres at stå i kontrast til de metaforer der danner kulturmarkører på de tre sites, hvor der fremkommer kongruens mellem værdierne mellem UnTech DK og UnTech PL, hvormed det kan argumenteres ikke at være det generelle billede af samarbejdet mellem UnTech DK og UnTech PL.
Endvidere uddyber Bente følgende om hendes oplevelse af vidensdeling på tværs:

> Bente: "*Man skal vænne sig til at huske at dele viden på tværs. Vi prøver i indkøb at lave fælles aftaler / forhandlinger med de leverandører som leverer til alle 3 sites. Nogle gange glemmer vi at holde kollegerne i Frankrig og Polen opdateret, hvis vi modtager info fra fælles leverandører. Det er ikke uvilje, men simpelthen fordi vi skal vænne os til, at vi er flere i vores afdeling.*" (Bilag 4.2, s. 199)

Af citat fremgår, at Bente oplever, at de i indkøbsafdelingen bestræber sig på at indgå fælles indkøbsaftaler med leverandørerne for UnTech Group. Hun oplever endvidere, at det kan være vanskeligt at huske, at videregive viden fra en fælles leverandør til sine polske og franske kollegaer. Herudfra kan det tolkes, at de formelle strukturer i virksomheden muliggør fælles aftaler, som kan antages at effektivisere processerne for vidensdeling, og sikre at der ikke opstår unødige mellemled, som kan forårsage misforståelser og vanskeliggøre kommunikation mellem UnTech Group og leverandøren, samt på tværs af landegrænser. Det kan dog argumenteres, at de

danske medarbejderes repertoire er under udvikling, og det derved hindrer kommunikationen fra UnTech DK, til UnTech FR og UnTech PL, hvormed der således kan opstå risiko for misforståelser og fejl i disse afdelinger.

3.4.4 Sammenfatning

Det fremkommer, at tilgangen til vidensdeling i UnTech DK, beror sig på et rationalistisk udgangspunkt, med et fokus på overførsel af viden, hvormed der ikke tages højde for de vaner og rutiner hvori den nye viden skal internaliseres, hvilket kan argumenteres, at hæmme en kollektiv forhandlingsproces, i lyset af undersøgelsens socialkonstruktivistiske perspektiv.

Fra et medarbejderperspektiv, fremgår det, at der er mangel på medinddragelse i forhold til at tilpasse strategier til den praksis, den skal udøves i, hvilket kan tolkes, at være i overensstemmelse med den indre kulturfortælling som fremgår af kulturanalysen fra UnTech DK. Ydermere fremstår en manglende transparens om strategier og målsætninger for virksomheden, hvilket kan argumenteres, at give de ansatte begrænset mulighed for deltagelse i forhandlingsprocesser. Når de ansatte ikke bliver involveret i virksomhedens strategier og målsætning, kan det argumenteres, at der opstår risiko for, at de hæmmes i oplevelsen af tilhørsforhold. Dermed hæmmes processen for en kollektiv godkendelse fra virksomhedens ansatte, der på en meningsfuld måde skal udføre disse tingsliggørelser i praksis.

Det fremgår at de ansatte i UnTech DK finder den interne vidensdeling mangelfuld, hvilket kan have betydning for medlemmernes oplevelse af *fælles virksomhed*. Herved kan der udledes en risiko for, at holdninger og handlinger i fællesskabet, kan være modsatrettede dét der i udgangspunktet er hensigten, hvilket kan have betydning for den identitetsskabelse, der binder medlemmerne sammen. Dette kan tolkes, at være i overensstemmende med den indre kulturfortælling.

Endvidere kan det udledes, at der ud fra det nuværende rationalistiske perspektiv på vidensdeling, kan argumenteres at opstå risiko for, at fastlåse ansatte i nogle faste positioner, og roller, fordi det ikke giver adgang til muligheden for perspektivskifte og en ny placering i fællesskabet, og således kan have begrænsende indflydelse på de ansattes læringsbaner. Dette kan påvirke de ansattes betingelser for at vidensdele, med henblik effektivisering af arbejdsopgaver, i en negativ retning. I forlængelse heraf, kan det, ud fra tesen om, at den interne vidensdeling har indflydelse på den viden, som deles tværgående, argumenteres at have en begrænsende påvirkning.

Således kan det på baggrund af den rationalistiske og biologiske organisme metafor, argumenteres ikke at være grundlag for medarbejderinddragelse og dermed et gensidigt engagement, som skaber rammerne for et praksisfællesskab, hvor organisatorisk læring kan finde sted. Vidensdelingen i UnTech DK, i lyset af den biologiske organisme metafor, som fremkom i den forhenværende analyse, kommer til udtryk gennem en rationalistisk tankegang, hvor viden flyttes fra et sted til et andet, og hvor hver celle udfylder sin funktion, for at få det hele til at løbe rundt. Således, kan det have den betydning at der ikke er fokus synergier og innovative tilgange til læreprocessen, hvormed der opstår en spænding mellem forståelsen af overførsel af viden fra et ledelsesperspektiv og den ydre kulturfortælling, som ligeså bærer præg af organismemetaforen og den efterspørgsel medarbejderne har til medinddragelse og forhandling, som kommer til udtryk i den indre kulturfortælling. Det kan således tolkes, at der ikke er fokus på, at cellerne skal lære at genopbygge og udvikle sig selv i den store organisme, eftersom cellernes fastlåste position er en livsbetingelse for organismens eksistens.

3.5 Vidensdeling i UnTech FR

I følgende afsnit analyseres informanterne fra UnTech FRs erfaringer med vidensdeling, internt såvel som på tværs af landene. Dette ud fra Lave og Wengers praksisorienterede læringsteorier, som præsenteret i afsnit 2.7.1 *Organisatorisk læring - en praksisorienteret tilgang*. Slutteligt vil der i sammenfatningen, belyses hvorledes UnTech FRs metafor for organisationskulturen påvirker vidensdeling.

3.5.1 Vidensdeling på tværs i - fra et ledelsesperspektiv

Den franske produktionsleder Adrian fortæller følgende omkring vidensdeling mellem de tre sites:

> Adrian: "*Yes. Like a technology transfer meeting between France and Denmark. Not Poland yet - there is between Poland and Denmark, and we will start soon between Poland and France as well. I think it's getting better. For example Jerome, who is in charge of production in Poland, and he came to France two weeks ago, and while he was working in the same company as the french the last time he came to France was two years before that.*" (Bilag 2.3, 2475-2479)

Af citatet fremgår det, at der ifølge Adrian kontinuerligt afholdes møder med henblik på technology transfer, mellem UnTech FR og UnTech DK. Han fortæller at disse møder ligeledes afholdes mellem UnTech DK og UnTech PL, men at de endnu ikke afholdes mellem UnTech FR og UnTech PL, hvilket er det generelle mønster som fremkommer af den indsamlede empiri. Det fremgår endvidere, at der er udsigt til et forbedret samarbejde mellem UnTech FR og UnTech PL, grundet et øget relationsarbejde ved fysisk udveksling, som det ligeledes kommer til udtryk i interviewet med Hugo fra UnTech DK, i forhold til, at det er vigtigt at modtager og afsender kender hinanden, når der skal deles informationer jf. afsnit 3.4.3 - *Vidensdeling på tværs - i et UnTech DK perspektiv*. Ifølge Lave og Wenger kan det argumenteres, at være fremmende for relationen mellem de tre sites, på baggrund af, at legitim perifer deltagelse omhandler, at integrere nytilkomne i praksisfællesskabet hvorved, det kan antages at de udvekslende udvikler viden og kompetencer i mødet med hinanden, og at der opstår rum for meningsforhandling, samt perspektivskifte mellem parterne. Dette kan argumenteres at være fordelagtigt i betragtning af det potentiale der ligger i zonen for nærmeste udvikling for de udenlandske medarbejdere. Gennem deltagelse i hinandens praksis, kan det argumenteres at udveksling som strategi fremmer et fælles repertoire mellem UnTech PL og UnTech FR, samt at der ifølge Hasse opstår læringsrum for, at opnå kulturel handleviden, som fordrer at samarbejdet forløber gnidningsfrit, i lyset af deres samarbejdsmæssige erfaringsposition. Dette på baggrund af at det kan hindre misforståelser, fordi der er større grundlag for, at forstå den andens handlinger, hvorfor dette kan være fremmende for hvad Jensen betegner som den interkulturelle kommunikation mellem UnTech FR og UnTech PL.

Adrian fortæller følgende om sine oplevelser med udvekslingen i UnTech DK, hvor både ledelsen fra UnTech DK, UnTech FR og UnTech PL er deltagende:

> Adrian: "*(...) so yes it's not only information. Like this week we came to Denmark with a team like one from the polish team and one from my team, and we learned, they did not only share knowledge, but also competencies, you know like they have improved our competenties. Of course we have the desire to learn. So we had some knowledge on a piece of paper or on a laptop and then we improved our competencies and because we have the desire to do so, so now we should be competent and good at something in the future.*" (Bilag 2.3, 2404-2409)

Af citatet fremgår det, at de fysiske udvekslinger i UnTech DK ikke kun fremmer vidensdeling omhandlende informationsdeling, men at de ligeledes er fremmende for udvikling af kompetencer. Han fortæller endvidere, at de ansatte fra UnTech PL og UnTech FR forbereder sig, og ønsker at tilegne sig ny viden om de nye produkter, der på sigt skal produceres i UnTech FR og UnTech PL. Således kan det ud fra Wengers teori tolkes, at der i disse udvekslinger forekommer et gensidigt engagement hos deltagerne, som er fordrende for etableringen af et praksisfællesskab mellem afdelingerne, samt at de udenlandske medarbejdernes viden og kompetencer udvikles gennem deres legitime perifere deltagelse i den danske praksis. Denne aktive og engagerede deltagelsesform kan argumenteres, foruden at bidrage til et styrket tilhørsforhold mellem deltagerne, også at være fordrende for udviklingen af et fælles repertoire, med udgangspunkt i den danske måde at producere på, som kan antages at skabe en fælles forståelsesramme, der gør de udenlandske medarbejdere i stand til at handle ud fra nye perspektiver. Det kan således tolkes, at en udveksling i Danmark og fysisk deltagelse ligeledes er ønskværdigt, set fra et fransk ledelsesperspektiv, da det bidrager med udvikling af ny viden, samt kompetencer som er nødvendige for den fremtidige drift.

3.5.2 Vidensdeling mellem DK og FR- fra et ledelsesperspektiv

Adrian udtrykker følgende om vidensdelingen mellem UnTech DK og UnTech FR:

> Adrian: "*I think we now have the routine and have some tools as well, and maybe we could, I don't know there is maybe a gap in the way we communicate. Maybe there could be a more efficient way using digital tools. And also maybe some tools, the hardest thing for me but I have the information to know like what was the vision, mission and values of the company. My mission was clear defined, but values was not.*" (Bilag 2.3, 2488-2492)

Ifølge citatet fremgår det, at Adrian mener, at de nu har rutinen og nogle værktøjer til vidensdeling, men at han oplever en begrænsning i måden at kommunikere på, og udtrykker at der kunne være en mere effektiv måde, at håndtere vidensdeling på, gennem digitale værktøjer. Dette fremtræder ligeledes af projektgruppens observationsnoter fra en uformel samtale med UnTech Groups IT chef, Casper:

> "*Casper fortæller, at han er igang med at finde ud af hvordan man kan bruge Microsoft Teams Stream funktion i forbindelse med vidensdeling på tværs af landende. Han fortæller*

at det skal komme til at fungere som et slags intranet, fordi der mangles en platform hvor væsentlig information kan deles." (Bilag 3.1)

Herudfra kan det således tolkes at der foreligger et behov for et værktøj der kan gøre vision, mission og værdier eksplicitte for alle. Derudover fortæller han, at han selv kun oplever, at missionen er gjort eksplicit for ham. Det kan således tolkes, at der ligesom blandt de danske medarbejdere også mangler transparens omkring UnTech Groups fremtidige værdier og visioner på tværs af landegrænser, fra et fransk ledelsesperspektiv. Således forstærkes analysen om, at der endnu ikke er klarhed om, hvad Wenger karakteriserer som den fælles virksomhed, hvorfor dette kan begrænse oplevelsen af tilhørsforhold til UnTech DK, samt skabe risici for et manglende engagement og dermed bidrage til en usikkerhed blandt de ansatte omkring, hvilken retning virksomheden er på vej imod, grundet samme risiko for at subjektive holdninger og handlinger i fællesskabet, kan være modsatrettede dét der i udgangspunktet er hensigten i UnTech Group. Hvilket yderligere bekræftes af Adrians følgende udsagn: "*And the values, well that's hard, there is so many, well there is nothing written on paper, we haven't', it can come from one and another. It's really subjective, what are the values of the company.*" (Bilag 2.3, 2509-2511) Af citatet fremgår det, at Adrian ikke oplever at værdierne er gjort eksplicitte og tingsliggjorte, og dermed fortolkes de individuelt, hvilket kan antages at have indflydelse på dén identitetsskabelse som, overordnet skal binde UnTech Group sammen som en fælles enhed, og derved argumenteres at have en hæmmende påvirkning for etableringen af en fælles virksomhed, et fælles engagement og et fælles repertoire.

3.5.3 Vidensdeling fra et medarbejderperspektiv

Under interviewet med de ansatte i den franske afdeling, er det ligeledes tydeligt, at der i den franske afdeling hersker en tvivl om, hvilke strategier og mål UnTech Group har for UnTech FR, hvilket fremkommer af følgende uddrag:

Naomi: "*I think that people are a little bit afraid, because of the lack of communication, without the new project of UnTech Leif is working on it really hard.*

Bilal: *We really have the lack of communication and misunderstanding, because….*

Naomi: *(Afbryder) Because I think there is a lack of understanding and that's why UnTech people have to communicate more. - To explain*

Bilal: *Yes, to really work on it because it's difficult to understand. They really have to explain.*"

Naomi: Yes, some more explaining, because afraid that one day, and that is not the reality, and I think that we have to tell them, that they are afraid that one day they are all here at invoicing or financial or design office and become the same as in denmark. There are some people who are afraid that they will be finished here. You know. Because they can do this job in Denmark for a company here. Some people think that it will be like that in the future. So it becomes a manufacturing company." (Bilag 2.4, 2877-2892)

Af interviewuddraget, kan det tolkes at Naomi og Bilal oplever en usikkerhed blandt deres kollegaer, grundet en manglende tydelighed omkring målsætning og strategi for den franske afdeling. Ifølge Lave og Wenger (2004), kan denne usikkerhed argumenteres at skyldes en manglende medarbejderinvolvering, af samme årsag som det fremgik af analysen af den danske afdeling jf. 3.2.2 *Fælles virksomhed internt i UnTech DK*

Således kan det argumenteres at den rationalistiske tilgang til vidensdeling, fremkommer hæmmende for et gensidigt engagement hos medarbejderne i Frankrig, på baggrund af at den manglende tingsliggørelse af virksomhedens mål og værdier kan argumenteres at gøre de franske medarbejdere usikre (Wenger, 2004).

Perrin FR har tidligere har været i en fusionsproces med en fransk virksomhed, men gav ikke rum for medbestemmelse og aktiv deltagelse i beslutninger, hvorfor det kan argumenteres at have en forstærkende virkning på den oplevede usikkerhed (Lave & Wenger, 2004). Det kan således argumenteres at medinddragelse af franske medarbejdere i udviklingen af kommunikationen omkring strategierne i UnTech FR er af særlig relevans, da de ansatte i UnTech FR herved kan få mulighed for at opleve et tilhørsforhold til disse strategier og føler dem meningsfulde og af betydning for deres hverdag (Lave & Wenger, 2004). Dette ses ligeledes i lyset af metaforen om UnTech DK som en splittet kultur af *lost children*, hvormed mediering og tydelighed kan argumenteres at have væsentlig betydning for nedsættelsen af den usikkerhed, der kommer til udtryk. Dermed kan det argumenteres, at sandsynliggøre et større engagement, for udvikling af en positiv kommunikation i virksomheden

(Lave & Wenger, 2004). Hugo fra den danske ledelse, udtaler endvidere under interviewet, at de i UnTech DK forsøger at informere og videregive informationer, hvormed det kan tolkes, at der efter kommunikationsstrategien om dialog og medinddragelse af de ansatte ikke opnås det ønskede, og det kan dermed argumenteres, at dette kan lægge en hindring i den proces, hvorigennem budskabet fra ledelsen skal internaliseres i kulturen, fordi der mangler en meningsforhandlet tingsliggørelse (Lave & Wenger, 2004).

Naomi udtrykker i interviewet, at: "*Leif, Hugo and Per, they do the best communication in the world.*" (Bilag 2.4, 3055) Samtidigt anerkender hun dog, at denne kommunikation ligeledes er afhængig af de ansatte da hun i interviewet efterfølgende udtaler:

> Naomi: "*If people are not engaged, it doesn't work. Okay, UnTech has to communicate, it's important and they try to, but people have to be open to receive this communication, and not to be closed, you know, some people are closed because of several reasons, because they are tired, because they are Perrin, UnTech, and lots of people leaved or UnTech asked them to leave because of these reasons. Because if you want to be engaged in this new company, in this new balance, you have to be motivated, you have to be aware, you have to be "YES, we'll do it", you have to be positive. And if you are that positive, I think that yes the communication of the screen is more, that for me was not interesting, you know? So it's good to communicate, but people have to - (afbrydes)*" (Bilag 2.4, 3055 - 3063)

Af citatet fremgår det, at Naomi er af den overbevisning, at den danske ledelse formidler deres budskaber på en god måde, når de besøger UnTech FR, og de ansatte i UnTech FR selv skal gøre en indsats, for at imødekomme de budskaber, som bliver meldt ud, og at det er nødvendigt, at de ansatte forholder sig positive, overfor de nye forandringer i virksomheden. Det fremgår endvidere af Naomis udtalelse, at tidligere Perrin ansatte, har forladt virksomheden grundet udkørthed, eller er blevet fyret, grundet manglende engagement for at arbejde i UnTech FR. Såfremt de ansatte i UnTech FR ikke udviser et engagement og aktiv deltagelse i form af meningsforhandling eller handlinger i prakis, der imødekommer den kommunikation, som UnTech DKs ledelse formidler, kan det argumenteres, at etableringen og udviklingen af et eller flere praksisfællesskaber kan hæmmes (Wenger, 2008).Dette

kan således argumenteres at være under indflydelse af metaforen for kulturen i UnTech FR, at det også vedrører etableringen af tillid

Bastian uddyber endvidere Naomis udtalelse, omkring hvorledes han oplever at kravene for at være ansat i UnTech FR:

> Bastian: "*And to learn different things. (...) we are working in a different way than in Denmark, and now we have to learn the Danish way of doing, because of the ERP in a few months. I've been in Denmark for one week to learn, so also you have to learn something new. It depends on each person I think. It can be different, some people don't want to learn anything, and okay so let them just walk. I think it is very interesting, and often even when you with different culture, I like to discuss with some Danish people because on my daily job, okay i do like that, and you do like that, okay why do you do it like that, and maybe there is a reason for why they do like that, but there is also a reason why we do like that, and you can just compare the difference, and you choose the better or even to improve a better solution.*"(Bilag 2.4, 3098 - 3107)

Af citat fremgår det, at Bastian oplever at det kræver omstillingstillingsparathed, for at kunne indgå som ansat i UnTech FR, da det kræver at kunne tale engelsk for at kunne kommunikere med de ansatte fra de andre virksomheder, samt en total ændring i arbejdsgangen grundet en beslutning om at overgå til det danske ERP-system. Således kan det udfra Wengers sociale teori om læring, tolkes at medarbejderne i UnTech FR står overfor en udviklingsproces, som har indflydelse på deres individuelle, samt organisatoriske identitet. Af citatet fremgår det ydermere at Bastian personligt selv er interesseret i, at udvikle sig, da det for ham giver mening, at indgå i dialog omkring hvorledes aktiviteter løses, hvormed det kan argumenteres at der under udveksling og møder opstår mulighed for aktiv deltagelse og meningsforhandling af konkrete praksisser. Det fremgår endvidere at Bastian, ligesom Naomi referer til et *dem,* som ikke betragtes modtagelig overfor læring, hvilke han mener kan undværes. Herved kan det tolkes, at der i UnTech FR fremtræder en svag samhørighedsfølelse, som kan argumenteres at udspringe af den splittethed som fremgår af foregående analyse, 3.3.2 *UnTech People*.

Bastian fortæller om de udfordringer der ligger i at dele viden på tværs som følger:

> Bastian: *"(...) you know that our main problem is the language. Because we are french, we don't want to speak english, we don't need to speak english, and now we have to speak english and we need to speak english, so some people in the company as me, and you Naomi, we have done some english training lessons in our freetime. But in 2019 we were only, I think ten persons total in the company. Some people spoke english quite well, and it wasn't necessary for them, but for some of us, we need to improve our english. I started in 2019 and the other employees from my department started in 2020, so one year later, so I mean, okay I start, so I will go back to improve the team and to make sure that everyone can understand what our manager is talking about. Especially now, because Laila has been our manager since february 2020. But before we had a french manager, we had to inform him about the situation and then he had to inform Laila and so. So now the communication goes directly to Laila. And so we have to inform Laila directly, I'm the speaker because my level is better than the others. But you have to communicate both ways, and not only from the french team to Laila but also Laila to the french team. And I think it depends, I think as Naomi, people have to be involved, And after we are open minded."* (Bilag 2.4, 3077 - 3090)

Det kan af citatet tolkes at Bastian og Naomi er engageret i udviklingen af deres sproglige kompetencer. I organisationen i Frankrig er der ansat 150 medarbejdere, men af citatet fremgår det, at der i 2019 blot var ti medarbejdere med engelskkundskaber. Det kan således ud fra citatet tolkes, at Bastian ikke er af den overbevisning, at andre ansatte i virksomheden og i hans team føler samme engagement og/eller nødvendighed i forhold til at udvikle deres sprogkundskaber. Ud fra Lave og Wenger, kan der således argumenteres for, at selvom Bastian i kraft af fusionen og omlægningen fra fransk ledelsesstil til den danske ledelsesstil kan betragtes at være novice og dermed indgår i praksisfællesskabet som legitim perifer deltager, bliver han på baggrund af sine sproglige kompetencer sat i en position, som ikke tilsvarer hans rolle som legitim perifer deltager, da andre ansatte er kan argumenteres at være afhængig af hans formidlende egenskaber i forhold til den pågældende sprogbarriere. Ifølge Wenger (2008) påvirker sproget - nærmere betegnet ordene i sproget, meningsforhandlingen, og det kan derfor argumenteres, at såfremt de ansatte i UnTech FR ej besidder engelskkundskaber i en sådan grad, at de kan kommunikere med UnTech DK kan meningsforhandlinger mellem disse afdelinger svækkes, og det kan dermed være sværere at skabe en fælles forståelsesramme. Ydermere må det påpeges, at Wenger omtaler dette i forhold til ét sprog,

men at der her er tale om tre sprog, da UnTech DK for at kommunikere med UnTech FR først må oversætte fra dansk til engelsk, mens UnTech FR må oversætte fra engelsk til fransk. I denne proces kan det argumenteres, at meningsforhandlingen og meningsfortolkningen yderligere kan påvirkes negativt med øget risiko for misforståelser og fejltolkninger, grundet de mange oversættelsesmuligheder for hvert sprog (Wenger 2008).

Suzanne, der arbejder som teamleder i planlægning, fortæller følgende i forbindelse med hendes erfaring med vidensdeling i sit team:

> Suzanne: "*We are giving all the information they need to have. Some topics we are discussing in the meeting, and some information they don't need. So we only give what they need to know. What is the project, what can have an impact on their job.*" (Bilag 2.4, 3001 - 3003)

Af citatet kan udledes at, Suzanne er af den overbevisning, at ansatte i hendes afdeling, får den information som, hun vurderer er relevant for dem, og tilkendegiver, at der er noget information, de ansatte ikke har behov for. Ud fra Wenger (2008) kan dette argumenteres at være fordelagtigt dersom adgang til information uden negotiabilitet, ifølge Wenger udelukkende forstærker fremmedgørende virkninger af ikke- deltagelse.
Af citatet kan det ud fra Lave og Wenger ligeledes argumenteres at Suzanne er legitim perifer deltagende, med adgang til informationer, der videregives under indflydelse af hendes meninger og holdninger om, hvad der er relevant for de ansatte i planlægningsafdelingen, hvormed hendes positionering kan argumenteres at give en øget adgang mod fuldgyldig deltagelse. Hendes holdning kan argumenteres at stå i kontrast til Hugos overbevisning i forbindelse med vidensdeling, da han er af den overbevisning, at det er bedre at overinformere end at underinformere (Bilag 2.1, 200-202). Dog udgør information ifølge Wenger (2008) ikke nødvendigvis viden for de ansatte, da disse såfremt de modtager flere informationer end de kan rumme og ej kan integrere disse i deres deltagelsesidentitet, i praksisfællesskabet, hvilket fremgår af den herskende rationalistiske tilgang, i stedet kan virke overvældende, fremmedgørende og dekvalificerende, og dermed kan det argumenteres, at skabe en kløft mellem de ansatte og ledelsen, da det herigennem kan være sværere at meningsforhandle. Der fremstår således en kulturel forskel i måden at håndtere informationsdeling i de pågældende afdelinger.

3.5.4 Sammenfatning

Fra et ledelsesperspektiv fremgår det, at der for nuværende primært deles viden gennem UnTech DK som mellemled, men at vidensdeling på tværs af de tre lande sker under udvekslinger til de forskellige sites. Disse udvekslinger kan argumenteres at være fordrende for etableringen af et praksisfællesskab, hvorigennem relationen mellem de tre sites styrkes, samtidig med at der skabes mulighed for aktiv deltagelse i hinandens praksisser, hvormed perspektivskifte og meningsforhandlinger kan fremme et fælles repertoire på tværs. Endvidere kan det argumenteres at være fordelagtigt med et øget fokus på etableringen af et praksisfællesskab mellem UnTech FR og UnTech PL, dersom det kan antages at foreligge en læringsmulighed i zonen for nærmeste udvikling, samt styrke en fællesskabsfølelse, som jævnfør analysen fremstår svækket, ud fra de kulturfortællinger der kommer til udtryk i UnTech PL. Ud fra et fransk ledelsesperspektiv forekommer disse udvekslinger ønskværdige, og det kan endvidere udledes, at der under udvekslingerne fremkommer gensidigt engagement som ligeledes understøtter et praksisfællesskab på tværs, hvorigennem de udvekslendes legitime perifere deltagelse i den danske praksis, udvikler deres viden og kompetencer. Der fremgår ydermere fra et ledelsesperspektiv, et behov for et værktøj, som kan give alle adgang til viden om vision, mission og værdier, hvilket kan argumenteres at ligge i overensstemmelse med de behov for transparens der fremkom af den danske indre kulturfortælling, hvormed opstår risiko for individuelle fortolkninger, som kan antages at være hæmmende for etableringen af et praksisfællesskab.

Fra et medarbejderperspektiv kan det argumenteres at usikkerheden blandt de franske medarbejdere kan skyldes en manglende medarbejderinddragelse, som ligeledes fremgår af den danske indre kulturfortælling, som kan antages at være hæmmende for et gensidigt engagement hos medarbejderne i Frankrig. Det kan endvidere argumenteres at etableringen og udviklingen af et eller flere praksisfællesskaber hæmmes, såfremt de ansatte ikke udviser engagement og indgår i aktiv deltagelse og meningsforhandlinger med UnTechs ledelse. Det kan argumenteres at de ansatte i UnTech FR der ikke besidder tilstrækkelige engelske sprogkundskaber, svækkes i adgangen til meningsforhandlinger, hvormed en fælles forståelsesramme hindres. At de ansatte på tværs af landene kommunikerer gennem et sprog der ikke er modersmål, kan argumenteres at påvirke meningsforhandlingen og meningsfortolkningen alt efter den enkeltes interkulturelle kompetencer, hvormed der kan opstå øget risiko for misforståelser.

3.6 Vidensdeling i UnTech PL

Gennem dette afsnit analyseres informanterne fra UnTech PLs erfaringer med vidensdeling, internt såvel som på tværs af landene. Dette ud fra Lave og Wengers praksisorienterede læringsteorier, som præsenteret i afsnit 2.7.1 *Organisatorisk læring - en praksisorienteret tilgang*. Slutteligt vil der i sammenfatningen, belyses hvorledes UnTech PLs metafor for organisationskulturen påvirker vidensdeling.

3.6.1 Vidensdeling internt i UnTech PL

Produktionslederen i UnTech PL, fortæller følgende omkring måden de kommunikerer og holder møder internt i den polske afdeling:

> Jerome: "*We try to make some meetings, to share the knowledge, to share the news and information, which are important. (...) We are also a small company, in the office maybe 15 people, so it's very small. Now I have 15 employees for three months, and before we were only ten. It's quick to come to an office and to say something directly, we can communicate directly, we don't need to make big meetings, but now we make more and more meetings to share the news, to share the communication and the information. (...) just we have to organize and planning the big meetings, it's more direct, but small meetings once or twice - production meeting once a week, or if there is something important. We make also some pizza meetings every (...) two months we organize meetings with pizza or with cake, and people from the office is all at the conference room and we are sitting, and if there is big news, if the director have something to say, yes, we used to make it if it was somebody's birthday, or if someone had bought a house, if someone had bought a car or something like this - not especially from job, but we had the communication and the working relationship. So we have had that for at least 8 years now. (...)*" (Bilag 2.5, 3415 - 3416; 3420 - 3432)

Af citat fremgår det, at de i UnTech PL er en virksomhed med 15 ansatte på kontoret, og at de for kort tid siden, kun var 10 ansatte. Afstanden mellem de ansatte er ikke stor, og af den årsag er det ubesværet at kommunikere med hinanden fysisk. Ifølge Jerome, forsøger de at afholde møder, hvor

de deler viden og vigtig informationer rundt til de ansatte i UnTech PL, men han oplever ikke det store behov herfor, og når de planlægger større møder foregår dette ligeledes mundtligt. De har dog kontinuerligt mindre produktionsmøder en til to gange om ugen, eller når der opstår behov. Endvidere fortæller han, at de i UnTech PL har tradition for, gennem de sidste 8 år, at afholde møder hver anden måned, hvor de spiser pizza eller kage og informerer om større nyheder eller fejrer livsbegivenheder som de ansatte gennemgår, som eksempelvis fødselsdag, hus- eller bilkøb. Herudfra kan det tolkes, at metaforen for UnTech PL som, "familie" er under indflydelse af kommunikationen internt, da de både afholder sociale møder, der involverer hinanden i deres private livsbegivenheder, samt har en kort distance og få ansatte i UnTech PL, som gør det muligt at kommunikere direkte med hinanden. Det kan dog tolkes, at den polske virksomhed er i vækst, da der for nyligt er blevet ansat fem nye kollegaer til kontoret, samt at de i UnTech PL ikke har været vant til at holde større møder, i samme udstrækning i det tidligere Perrin. Derved kan det ud fra Wengers sociale teori om læring, argumenteres at virksomhedens identitet står til forhandling, både hvad angår det relationelle mellem de ansatte, samt deres måde, at kommunikere direkte og fysisk på, da denne udfordres i takt med at virksomheden vokser da det derved kan være vanskeligt at informere alle fysisk. Herved kan det således argumenteres at, den organisatoriske struktur er under indflydelse på organisationskulturen og er forskellig fra måden hvorpå der kommunikeres i både UnTech DK og UnTech FR, grundet deres fysiske størrelse. Endvidere kan det tolkes, at vidensdeling forekommer mere ustruktureret i UnTech PL, når den gives direkte og ikke fælles, hvorfor denne form for vidensdeling, ifølge Lave og Wenger kan risikere at få betydning for, i hvor stor en grad, den enkelte får mulighed for deltagelse i praksisfællesskabet, da det kan være tilfældigt hvem der får hvilke informationer først. Således kan det på baggrund af Jensens teori argumenteres der foreligger et fikspunkt mellem UnTech PLs indre organisationskultur som beror på fællesskab og interaktion og den ydre tværgående organisationskultur, som repræsenteres gennem UnTech Groups rationalistiske tilgang til videndeling. Således kan det antages, at familieføelelsen i UnTech PL er truet, under indflydelse af den internaliseringsproces fusionen bibringer og at organisationskulturen i UnTech PL vil forsøge, at opretholde fællesskabet.

3.6.2 Vidensdeling på tværs fra et ledelsesperspektiv i UnTech PL

I forbindelse med et spørgsmål, omkring hvilke fordele Jerome ser ved, at vidensdele på tværs, udtrykker han følgende:

Jerome: "*It could improve the business and we could use less time on, because sometimes we are losing time on something, many times this has happened in the past, we are making our own future to make something, It's a pity I didn't know it, couldn't lose time, maybe two days to make something and how to make it, we could have transferred this knowledge here, a good plan with some drawings, make it in Poland like it was in France. Because we make our own, because we need it. So sharing this information is the way of producing things.*" (Bilag 2.5, 3636- 3641)

Af citat fremgår det, at Jerome ser muligheder ved at vidensdele på tværs af landegrænser, da dette vil effektivisere arbejdsgangene. Ifølge Jerome, mistede de under Perrins ledelse meget tid, ved ikke at anvende samme produktionstegninger i begge afdelinger, hvilket kan antages at have haft økonomiske omkostninger for virksomheden. Udfra Lave og Wengers begreb om legitim perifer deltagelse, kan det argumenteres at magtrelation mellem Perrin PL og Perrin FR har hæmmet muligheden for deltagelse i en fælles praksis, og dermed skabt barrierer for at udvikle en mere effektiv arbejdsgang.

Jerome fortæller om hvorledes forholdet mellem UnTech PL og UnTech FR er under udvikling efter fusionen med UnTech DK, som følger:

Jerome: "*No no, before. 6-7 years, so there was many situations of, i think due to there was not a big exchange between people, I had these two months of training ten years ago, and so when I got back to France it was first when UnTech bought us, eight years after. And I was there for two days. And now I went back there two weeks ago. And I have to, I spoke with Leif, I will go there every three months, I think, to keep a good communication and see people, and see what is going on. (...)And when you talk with people and you share some things, you have to learn from each other, we have something good in Poland and something good in France, we have to share this way of making and to make this fine synergy between our sites. And this is very nice, and I see the politic of UnTech is going this way, so it's really nice that I got that impuls from the top make it. Before it was not possible, we had to go there pay for a hotel, for the trip, it's not useful, just stay there.*" (Bilag 2.5, 3530 - 3539)

Af citatet fremgår det, at der ifølge Jerome, i 6 til 7 år har været uenigheder mellem Perrin FR og Perrin PL, og det mener han er fordi der ikke var den store udveksling mellem afdelingerne grundet økonomi og manglende behov fra ledelsens synspunkt. Jerome fortæller at han modtog oplæring i en periode på to måneder i Perrin FR for ti år siden, men at han efterfølgende først har besøgt UnTech FR i forbindelse med fusionen otte år efter, og senest to uger forinden nærværendes afholdte interview. Jerome har endvidere planlagt kontinuerlige udvekslinger i UnTech FR i fremtiden, i samarbejde med den danske direktør, med ønske om en fremtidig velfungerende kommunikation mellem UnTech FR og PL. Jerome er af den overbevisning, at både UnTech PL og UnTech FR, kan lære noget af hinanden og på den måde effektivisere og optimere procedure i virksomhederne, hvorfor han ser muligheder i den danske ledelsesstrategi. Der kan ifølge Wenger argumenteres for at Jerome udviser et engagement i forbindelse med at genetablere relationen mellem UnTech FR og UnTech PL eftersom han udviser interesse for at rejse til UnTech FR og at han ser muligheder i, at kunne udvikle virksomhedernes kompetencer, ved at han deltager i UnTech FRs praksis. Således kan det tolkes, at Jeromes tilgang til vidensdeling, beror sig på interaktion mellem medlemmerne, hvilket kan antages at være under indflydelse af UnTech PLs familiære organisationskultur, hvormed det kan argumenteres at være befordrende for et gensidigt engagement. Dette kan have betydning for, at der opstår færre misforståelser mellem UnTech PL og UnTech FR og dermed forbedre relationen og bidrage til et bedre samarbejde som forårsager interesse og involvering for hinanden.

Jerome fortæller hvordan han arbejder med, at holde på viden i UnTech PL, eftersom han har oplevet hvorledes viden kan forlade virksomheden:

> Jerome: *"After a few years in France, they lost a few people, and they had their new welders to train, and they asked us to send production instructions to France. So I sent a few and yes it was like, I made it and I was not sure also of keeping my welders, so I had to be sure that the knowledge that they had after their work in Poland, that they made instructions of how it was made and they came to me and two just left the company in a day and left like this, so good that I had these instructions and this knowledge sharing, so that I could put someone else to follow these instructions step by step, how to make something."* (Bilag 2.5, 3456 - 3462)

Af citatet fremgår det, at Jerome har måtte eftersende manualer til Perrin FR, som han har udarbejdet under sin oplæring i Perrin FR, grundet at ansatte med denne viden forlod virksomheden. Herved er

han blevet særlig opmærksom på, at udarbejde manualer over arbejdsprocedure i UnTech PL, således at de nye ansatte kan udfører samme stykke arbejde, ved at følge manualerne. Udfra ovenstående, kan det ud fra Wenger argumenteres at Jerome arbejder med at tingsliggøre samtlige procedurer i UnTech PL, for således at kunne dele viden rundt i organisationen og bevare den viden der allerede ligger i måden at udføre arbejdsopgaver på. Endvidere kan det argumenteres for at nytilkomne gennem de tingsliggjorte manualer, får adgang til aktiv deltagelse og dermed mulighed for, at handle i praksis.
I forbindelse med et spørgsmål omkring de udfordringer Jerome oplever ved vidensdeling, på tværs af landegrænser, udtrykker han:

> Jerome: "*The language and the contact making, which will be always needed, I think. (...)Right now, I think technology has made it a more and more sharing experience. For a year, we have held meetings online and problems online and so we have had to communicate to see each other, to make some training online, so technology is going like this, I think that the language right now will be the most important to work upon. We now have everything that is needed, so now it's time to go a step further.*" (Bilag 2.5, 3625 - 3632)

Af citat fremgår det, at sproget er en udfordring for vidensdeling på tværs af landegrænser. Som det fremgik af analysen omhandlende vidensdeling på tværs i UnTech FR, benævnes her ligeledes sproget som udfordringer for vidensdeling på tværs, hvilket ud fra Wenger kan argumenteres, at hæmme meningsforhandlingerne og forårsage misforståelser og fejltolkninger (Wenger 2008). Endvidere fremgår det udfordrende, at etablere kontakt til UnTech DK og UnTech FR. Således kan det tolkes, at være udfordrende at få adgang til fællesskabet i UnTech Group, hvilket ud fra Wenger kan argumenteres, at være begrænsende for UnTech PL, for at kunne rykke sine grænser og interagere med de øvrige fællesskaber og således begrænse tilhørsforholdet hertil. Det fremgår dog at teknologien har muliggjort, at dele erfaringer på tværs af landene, og at de det seneste år har afholdt møder og træninger online. Jeromes oplevelse af, at det til trods herfor stadig er svært at etablere kontakt, kan argumenteres, at være på baggrund af den familiære organisationskultur, hvorved der kan antages at foreligge et behov for nærhed og interaktion for opretholdelsen af fællesskabet.

3.6.3 Vidensdeling på tværs - fra et medarbejderperspektiv i UnTech PL

Janina fra planlægning, fortæller følgende omkring vidensdeling på tværs af landene:

> Janina: "*Regarding planning we have training regarding new ERP system. So it's also important and needed, because we have to discuss some issues in group because then we are from Poland, from France and from Denmark, so it's a good situation.*" (Bilag 2.7, 4030 - 4032)

Af citatet fremgår det, at de gennem oplæring i det danske ERP-system, får mulighed for, at drøfte udfordringer i afdelingerne på tværs af UnTech Groups tre sites. Gretha fra sales support udtrykker følgende om vidensdeling på tværs, i forbindelse med det nye ERP-system:

> Gretha: "*We make exercise, so we see the difference between the three different cultures, different countries and if I don't know something, thanks to God I got Kate (UnTech FR), she knows everything, so I know that I may ask her for everything, in my side I've got Annika (UnTech DK) and her knowledge is amazing.*" (Bilag 2.6, 3782 - 3785)

Af citatet fremgår det, at Key Eksperts under oplæring i det danske ERP-system har mulighed for, at opdage de kulturelle, organisatoriske og nationale forskelle. Herudfra kan der ifølge Wengers teori om praksisfællesskaber, argumenteres for, at den formelle struktur, som er vedtaget af ledelsen i UnTech Group, omkring udskiftning til det danske ERP-system, og at udvælge Key Ekspert fra hver sit site til fysisk oplæring i UnTech DK, har dannet rammen for etableringen af praksisfællesskaber i UnTech Group. Her har den fælles virksomhed fra start været defineret ved, at de udenlandske medarbejdere har haft som mål, at tillære sig den arbejdsgang som ligger i det danske ERP- system. Ydermere kan det argumenteres, at et skift til det danske ERP-system kan bidrage til et fælles repertoire, da det overordnet set, vil fremme en ensrettet måde at arbejde på i hele UnTech Group. Endvidere kan det tolkes, at Key Experts fra sales support på tværs af landene, udviser et gensidigt engagement, eftersom det fremgår af citatet, at der er mulighed for, at spørge om hjælp og få svar, hvilket ligeledes for nærværende projektgruppe, er det generelle indtryk af oplæringsperioderne i UnTech Group. Ud Lave og Wengers teori kan det tolkes, at de udenlandske Key Experts indgår i oplæringsperioder som legitime perifere deltagere, hvorved det kan argumenteres at denne involvering øger tilhørsforholdet til en fælles praksis. Under træningsseancerne kan det herved

argumenteres, at deltagerne opnår adgang til meningsforhandling, ved inddragelse af viden fra hver deres erfaringsposition, som kan bidrage til, at lokalisere de udfordringer som opstår i praksis på tværs af lande. Key Eksperts fra alle afdelinger kan således antages, at være repræsentanter, for den vidensdeling der foregår på tværs af lande.

Gretha som er ansat i den UnTech PLs sales support, siger følgende omkring udfordringer ved at vidensdele på tværs af landegrænser og sammenligner forholdet mellem UnTech DK og UnTech FR:

> Gretha: "*(...)Because three different cultures and totally different thinking, and to find time with the meetings, time to talk here could be a little difficult, yes. We have got different workhours, yes maybe Denmark and Poland is the same. But it's small difference, because it is one hour, but France work longer pr. day so for example sometimes if I got all the imprints in the afternoon I have to work at home, because I have to prepare documentation, so here could be a little problem.*" (Bilag 2.6, 3811-3816)

Af citatet fremgår det, at der kan forekomme udfordringer i at vidensdele mellem landene grundet forskellige arbejdstider og måder at arbejde på. Hvorfor samarbejdet mellem UnTech FR og UnTech PL nødvendiggør arbejde efter fyraften, for de polske medarbejdere. Janina sammenligner ligeledes deres samarbejde med UnTech FR og UnTech DK i forbindelse med udfordringerne for vidensdeling:

> Janina: "*I think it's also a better situation than in the past. But sometimes we have to, I think, improve maybe some communication between us and France, because some informations is missing, but it could be by chance, because somebody could forget to send an email or something like that, but regarding cooperation between us and Denmark, I think it's very good, because we can depend on ourselves, the information is send by them really quickly, in different situations, in other situations if we have some questions regarding some issues so we receive the information very quickly, yes.*" (Bilag 2.7, 3997 - 4002)

Af citatet fremgår det, at der opstår udfordringer med kommunikation mellem UnTech PL og UnTech FR, i forbindelse med informationsdeling, hvilket står i kontrast til hvad Janina oplever i kommunikationen med UnTech DK. Ud fra Wenger kan det tolkes, at foreligge et manglende

gensidigt engagement mellem UnTech PL og UnTech FR, i sammenligning med kommunikationen mellem UnTech PL og UnTech DK. Således kan det argumenteres, at være hæmmende for tilhørsforholdet til UnTech FR, og fremmende for tilhørsforholdet UnTech DK. Endvidere fremgår det, af citat fra Gretha, at der forekommer forskelle i arbejdstider mellem UnTech PL og UnTech FR. Ud fra Wenger, kan det tolkes, at der foreligger et manglende fælles repertoire mellem UnTech PL og UnTech FR, det kan således argumenteres, yderligere at hæmme tilhørsforholdet til UnTech FR og risikerer misforståelse, hvorfor dette kan antages, at hæmme samarbejdet og kommunikation mellem UnTech PL og UnTech FR. Dette kan således argumenteres at være på baggrund af de forskellige metaforer, som præger henholdsvis UnTech PL og UnTech FRs kultur, i forhold til den inkongruens der foreligger i spændet mellem det familiære og det opsplittede.

Set i lyset af UnTech DKs strategi om, at styrke samarbejdet mellem de forskellige sites, vil det således være fremmende, at opstille nogle formelle strukturer for vidensdeling, som tager højde for kulturforskelle i arbejdstider mellem UnTech PL og UnTech FR, samt tiltag der bidrager med involvering i hinandens praksis, på en meningsfuld og betydningsfuld måde for begge parter. Således kan ERP-træningsseancerne, argumenteres at være grobund herfor.

3.6.4 Sammenfatning:

Det kan argumenteres at, den organisatoriske struktur i UnTech PL er under indflydelse af organisationskulturen, og adskiller sig fra måden hvorpå der kommunikeres i både UnTech DK og UnTech FR, grundet deres fysiske størrelse. Således kan det antages at vidensdeling forekommer mere ustruktureret i UnTech PL, når den gives direkte og ikke fælles, hvorfor denne tilgang til vidensdeling, kan antages, at have en betydning for hvem der får hvilke informationer først. Det kan således argumenteres, at UnTech PLs virksomhedsidentitet står til forhandling i takt med at virksomheden vokser, hvormed det kan antages, at skabe udfordringer for den direkte kommunikationsform der har forelagt hidtil.

Det kan argumenteres at der opstår en spænding mellem UnTech PLs indre organisationskultur som beror på fællesskab og interaktion, og den ydre tværgående organisationskultur, som repræsenteres gennem UnTech Groups rationalistiske tilgang til videndeling, hvilket kan antages, at true den interne familieølelse i UnTech PL.

Det kan i argumenteres, at ledelsen i UnTech PL udviser engagement i forbindelse med at genetablere relationen mellem UnTech FR og UnTech PL. Det kan argumenteres, at ledelsens tilgang

til vidensdeling beror sig på interaktion mellem medlemmerne, hvilket kan antages at være under indflydelse af UnTech PLs familiære organisationskultur. Det kan argumenteres at være befordrende for et gensidigt engagement, hvilket kan antages at have betydning for, at der opstår færre misforståelser mellem UnTech PL og UnTech FR og dermed forbedre relationen og bidrage til et bedre samarbejde som forårsager interesse og involvering for hinanden.

Det kan argumenteres at der foreligger en udfordring i at etablere kontakt til UnTech DK og UnTech FR, hvilket kan antages at være begrænsende for UnTech PL, for at kunne rykke sine grænser og interagere med de øvrige fællesskaber og således begrænse tilhørsforholdet hertil.
Det kan argumenteres, at teknologien gør det muligt, at afholde møde og træningssessioner online, men at den familiære organisationskultur, kan antages at have indflydelse på et behov for nærhed og interaktion for opretholdelsen af fællesskabet.

Det kan argumenteres, at den formelle struktur i forbindelse med ERP-skiftet, og etableringen af en gruppe Key Experts på tværs af landene, er fordrende for etableringen af praksisfællesskaber på tværs af landene, hvor den fælles virksomhed fra start har været defineret ved, at de udenlandske medarbejdere har haft som mål, at tillære sig den arbejdsgang som ligger i det danske ERP- system. Det kan ydermere argumenteres, at et skift til det danske ERP-system kan bidrage til et fælles repertoire, da det overordnet set, vil fremme en ensrettet måde at arbejde på i hele UnTech Group. Det kan argumenteres, at oplæringsperioderne i ERP bidrager til involvering og adgang til meningsforhandling, ved inddragelse af viden fra hver deres erfaringsposition, som kan bidrage til, at lokalisere de udfordringer som opstår i praksis på tværs af lande, hvilket kan antages, at øger tilhørsforholdet til en fælles praksis.

Der kan argumenteres for et manglende fælles repertoire og gensidigt engagement mellem UnTech PL og UnTech FR, som kan risikere misforståelse og etableringen af tilhørsforhold, hvorfor dette kan antages, at hæmme samarbejdet og kommunikation mellem UnTech PL og UnTech FR. Det kan argumenteres for et gensidigt angagement, i samarbejdet mellem UnTech PL og UnTech DK, som kan antages at være fremmende for tilhørsforholdet UnTech DK. Dette kan således argumenteres, at være på baggrund af de forskellige metaforer, som præger henholdsvis UnTech PL og UnTech FRs kultur, i forhold til den inkongruens der foreligger i spændet mellem det familiære og det opsplittede.

Set i lyset af UnTech DKs strategi om, at styrke samarbejdet mellem de forskellige sites, vil det således være fremmende, at opstille nogle formelle strukturer for vidensdeling, som tager højde

for kulturforskelle i arbejdstider mellem UnTech PL og UnTech FR, samt tiltag der bidrager med involvering i hinandens praksis, på en meningsfuld og betydningsfuld måde for begge parter. Således kan ERP-træningsseancerne, argumenteres at være grobund Endvidere kan det udledes, at der fra et ledelsesperspektiv i Polen arbejdes med tingsliggørelse af samtlige procedurer i UnTech PL, hvilket kan argumenteres at gøre virksomhedens viden eksplicit, hvorved således at kunne dele viden rundt i organisationen og bevare den viden der allerede ligger i måden at udføre arbejdsopgaver på. Endvidere kan det argumenteres for at nytilkomne gennem de tingsliggjorte manualer, får adgang til aktiv deltagelse og dermed mulighed for, at handle i praksis.

4.0 Diskussion

Kommende afsnit vil diskutere undersøgelsens resultater, på baggrund af projektgruppens egne og specialets referencers faglige synspunkter omkring organisatorik læring og vidensdeling gennem praksisfællesskaber. Diskussionen har til hensigt at kontrastere forskellige perspektiver på anvendelsen af praksisfællesskaber til vidensdeling og organisatorisk læring. Først vil der foreligge en præsentation omhandlende forskellige forståelser af fænomenet, samt de præmisser som ligger til grund herfor, med sigte på at opnå et mere nuanceret syn på emnet. Dernæst vil der foreligge et metodekristisk afsnit, med henblik på den videnskabelige og metodiske tilgang til undersøgelsen. Slutteligt vil der på baggrund af ovenstående, vurderes hvilken betydning anvendelsen af praksisfællesskaber som metode har til vidensdeling og organisatorisk læring i UnTech Group.

4.1 Indholdsdiskussion

I lyset af Cathrine Hasse og Iben Jensens kulturteorier indikeres betydelige forskelle mellem organisationskulturene i Danmark, Frankrig og Polen. Undersøgelsen viser, at hovedvirksomheden i fusioner, er den dominante virksomhed, som sætter rammen for hvorledes vidensdeling finder sted. Resultaterne viser at organisationskulturerne præger den opfattelse afdelinger har af samarbejde, både internt og eksternt, hvorfor dette præger vidensdeling på tværs. Undersøgelsens resultater har vist, at det fra et dansk ledelsesperspektiv, fremstår værdifuldt når arbejdsopgaverne forløber organisk, i et kredsløb, præget af en form for overførsel af viden og koordinering af arbejdsopgaver. Ifølge kulturteoretikeren Geert Hofstedes forskning om nationale kulturer, fremgår det, at der er forskelle mellem Danmark, Frankrig og Polen. Resultatet kan fortolkes gennem dimensionen, individualisme, som viser at Danmark scorer 74, hvor Frankrig score 71 og Polen 60. Dette betyder, at alle tre samfund

lægger sig indenfor en høj præference til en løst sammensat social ramme, hvor man forventes at tage ansvar for sig selv og sine nærmeste. Ifølge Hofstede fremstår Danmark som et land der er kendt for en meget direkte kommunikation og ikke tillægger meget værdi i smalltalk og relationsdannelse inden påbegyndt samarbejde (Hofstede, 2021). Således kan undersøgelsens fund, omhandlende en rationalistisk og organisk tilgang til samarbejde i Danmark bekræftes i lyset af Hofstedes forskning.

Både Frankrig og Polen er ifølge Hofstedes forskning, nationaliteter, som scorer højt i individualisme, men samtidig kulturer, der scorer højt i Power Distance, hvilket indikerer en høj accept af hierarkisk orden, og dermed et fikspunkt i kulturerne, hvilket gør samarbejdet sart, men intens og frugtbart når det lykkes, hvorfor ledere ifølge Hofstede rådes til at etablere personlige relationer og ligeværdighed for organisationens ansatte (Hofstede, 2021). Ud fra nærværende undersøgelses resultater, stemmer denne indikator i samarbejdet, især overens med det familiære intime behov, der ligger i samarbejdsrelationen til Polen. Her kan det endvidere diskuteres, at informanten fra et ledelsesperspektiv i Polen er en tværkulturel person, som har rødder i det franske og en arbejdsidentitet i det polske, som vedligeholder denne tilgang til samarbejde. Ud fra Hofstedes dimension, Power Distance, viser det sig eksempelvis, at Danmark scorer 18 og Frankrig og Polen begge scorer 68, hvilket indikerer, at kulturen i Frankrig og Polen indbefatter større accept af hierarki, hvor Danmarks kultur kræver større medbestemmelse og magtudjævnelse (Hofstede, 2020). Det kan på baggrund heraf diskuteres, at der i Danmark, er en mere flad og involverende ledelsesstil, som således kan argumenteres, at bidrager til, at medarbejderne i UnTech DK i højere grad ytrer sine uforbeholdne holdninger og meninger om ledelsen, end det gør sig gældende i UnTech FR og UnTech PL. Endvidere fremgår der en forskel i empirien i forbindelse med oplevelsen af medinddragelse, hvor de udenlandske medarbejdere i højere grad føler sig inddraget end det kommer til udtryk i Danmark, hvilket ud fra Hofstede kan argumenteres at være på baggrund af denne forskel i Power Distance.

Af undersøgelsens resultater fremgår det, at der i ERP-træningsseancerne tegnes et objektivt resultat af, et større potentiale for et praksisfællesskab, når deltagerne har en konkret *fælles virksomhed,* at forholde sig til i praksis. Endvidere fremgår det af undersøgelsens resultat, at det for deltagerne er vanskelig, at forholde sig til en fælles følelse af fælles virksomhed, i det større billede i UnTech Group, hvor fælles mål og vision, fremstår utydeligt for deltagerne. På baggrund heraf, kan det diskuteres, hvorvidt der findes en øvre grænse for størrelsen eller antallet af deltagere i et praksisfællesskab, hvor læring og vidensdeling kan finde sted. I En undersøgelse foretaget af Johanne

Roberts (2006), diskuteres udfordringer ved størrelse og rækkevidde i et praksisfællesskab. Af artiklen fremgår det, at det har være muligt at identificere praksisfællesskaber med op til 1500 personer. Som eksempel nævnes Shell Exploration og Product International Ventures (Roberts, 2006/Wenger et. al, 2002). Artiklen hævder dog, at der er en signifikant forskel mellem praksisfællesskaber udgjort af en lille gruppe af mennesker som arbejder tæt sammen, og et praksisfællesskab udgjort af et globalt distribueret samfund på 1500 mennesker (Roberts, 2006). Roberts stiller således spørgsmål til, hvorvidt det er muligt at anvende selvsamme principper i begge samfund. Af artiklen fremgår det, at store distribuerede samfund kan betragtes som en samling af praksisfællesskaber.

Som en social konstruktion, vil et praksisfællesskab afspejle de brede sociale strukturer og institutioner, eller mangel på dem, hvilket forekommer tydeligst når det udspiller sig i en bred kontekst (Roberts, 2006). Endvidere fremgår det, at hvis fællesskabsfølelsen er svækket, kan praksisfællesskaber være et mindre effektivt middel til at overføre eller skabe viden (Roberts, 2006). Af artiklen udarbejdet af Roberts fremgår det, at når viden tilpasses et produktionssystem vil overdragelsen af viden til en mindre gruppe være fremmende, eftersom det øger graden af autonomi til, at anvende tavs viden, hvorfor praksisfællesskaber kan være mest velegnet i sådanne sammenhænge. På baggrund heraf, kan det argumenteres, at der er evidens for nærværende undersøgelses fund, der i samme udstrækning fandt en tydelig social struktur i de konkrete ERP-træningsseancer, end det gør sig gældende i den brede UnTech Group kontekst.

4.2 Metodediskussion

Undersøgelsens videnskabsteoretiske position, tager udgangspunkt i socialkonstruktivismen og med et kritisk syn herpå, kan sådan et udgangspunkt argumenteres, at betragte alle påstande om viden som lige legitime. Således har projektgruppen bevidstgjort sig om det sociale ansvar det medfører at være medskabere af den virkelighed, som skabes gennem relationer og sprog. Dette for, på en respektfuld måde, at kunne behandle denne magt, ved at være grænsesættende i form af etiske overvejelser, og fremføring af informanter i interviewuddrag og transskriberinger, samt en bevidsthed om, at gøre konteksten eksplicit for læser. Undersøgelsen tager afsæt i Berger og Luckmanns helhedsteori om det sociale, som frakender sig eksplicit, at medtænke den erkendelsesteoretiske problematik i deres teori (Wenneberg, 2000). Ifølge deres teori, er konstruktionen af den subjektive virkelighed, en oplevelse af den sociale virkelighed, gennem en social internaliseringsproces (Wenneberg, 2000). Således kan det diskuteres, hvorvidt det er muligt, at fraskrive sig den erkendelsesteoretiske del, når viden anskues

som en social konstruktion (Wenneberg, 2000). Berger og Luckmann har til hensigt, at undvige denne tænkning ved, at skelne viden om virkeligheden, med det, mennesker betragter for viden om virkeligheden. For det første, behandler de ikke viden som dét individet begriber som viden, men som en egentlig viden. For det andet fremkommer der et trivielt syn på denne problemstilling, såfremt det udelukkende var dette blik, der var under behandling, af den årsag, at dét der er enighed om, at betragte som viden, er en social konstruktion. For det tredje, foreligger der udfordringer ved, at skelne mellem viden og det mennesket betragter som viden (Wenneberg, 2000). Dog finder projektgruppen det som en styrke, at betragte en helhedsteori om det sociale, da det herved har været muligt, at favne en analyse af konkrete konteksters betydning for den sociale virkelighed, samtidig med en analyse af, den enkeltes subjektive oplevelse som afspejling af den sociale virkelighed (Wenneberg, 2000). Det har den betydning for nærværende undersøgelse, at eksempelvis den danske produktionsleder, Hugos, udsagn betragtes som en social konstruktion, af UnTech DKs sociale virkelighed og dermed kan bidrage til undersøgelsens resultater. Endvidere fremkommer der under fokusgruppeinterviewene sociale dynamikker mellem de ansatte, som ligeledes afspejler den sociale virkelighed, som dermed ligeledes kan betragtes som betydningsfulde for undersøgelsens fund.

I lyset af den kvalitative tilgang til undersøgelsen, vil resultaterne være dynamiske og kontekstbestemte, hvorved det kan diskuteres, hvorvidt resultaterne kan opnå pragmatisk validitet, og anvendes direkte i andre organisatoriske sammenhænge (Kvale & Brinkmann, 2009). For at gøre undersøgelsesprocessen gennemsigtig, er det gennemgående gjort eksplicit i undersøgelsen, hvilke valg og overvejelser som af projektgruppen er truffet, dette til at kaste lys over de præmisser som ligger til grund for undersøgelsen, samt betydningen herfor. Det er således gjort eksplicit, hvilke forforståelser og erfaringspositioner projektgruppen har tilgået feltet med, samt hvilken rolle og indflydelse denne har haft på empiriindsamlingen. Endvidere fremgår af bilag, transskriberinger af interview og observationer, således det for læser er muligt, at gennemskue sammenhængen i empirien. Dette for at skabe transparens, i forhold til hvad der ligger til grund for undersøgelsen, således at andre forskere kan gentage den metodiske tilgang, og gøre det muligt, at undersøge lignende problemstillinger i anden kontekst (Kvale & Brinkmann, 2009). På baggrund af den kvalitative tilgang, kan det diskuteres, hvorvidt der har været ubalance i præmisserne for de afholdte interviews. Af undersøgelsens empiri, kommer det til udtryk, at der i UnTech DK, er et fokus på den interne vidensdeling, frem for vidensdeling på tværs af landegrænser. Dette kan diskuteres, at være på baggrund af, at projektgruppen gennem tilstedeværelse og deltagelse i organisationens praksis, da informanterne således kan antages at forvente, at projektgruppen har et kendskab til den interne

praksis. Empirimaterialet fra UnTech FR og UnTech PL har derimod et større fokus, på vidensdeling på tværs. Endvidere forekommer der i det danske fokusgruppeinterview en langt større dynamik og styrende tilgang fra informanterne, end det gør sig gældende i UnTech FR. Det kan diskuteres, hvorvidt denne forskel i dynamikker i materialet, kan betragtes som et objektivt resultat, hvor UnTech DK fremstår mere sikre og selvbevidste i deres fremtoning, eller hvorvidt dette kan være på baggrund af, at informanterne i UnTech DK, deler samme nationale kulturfortælling og sprog som projektgruppen. Det kan ud fra Cathrine Hasse, argumenteres, at der mellem projektgruppen og danske informanter foreligger en national kulturel handleviden, som kan bidrage til en fælles tolkningsramme (Hasse, 2011). Denne indsigt og forståelse for normer og værdier, samt at interviewet er foretaget på et modersmål kan argumenteres, at bidrage med en højere grad af tryghed, samt have indflydelse på den måde informanterne udtrykker sig, og hvilke emner informanterne bringer frem. Det kan endvidere diskuteres, hvorvidt informanterne i UnTech PL og UnTech FR lader sig påvirke, af den position som projektgruppen har, eftersom ledelsen i UnTech Group er dansk, og dermed repræsenterer projektgruppen et dansk perspektiv på undersøgelsens genstandsfelt, grundet en fælles national kulturfortælling og sprog, med UnTech Groups ledelse.

For at ensarte interview og præmisser mest muligt, har projektgruppen forsøgt, at udvælge informanter på baggrund af, ansættelse i samme afdeling og udførelse af funktion i virksomheden. Projektgruppen har på baggrund af den socialkonstruktivistiske position, fundet fokusgruppeinterview relevant, for således at kunne observere og fornemme sociale dynamikker i medarbejdergruppen. Grundet strukturelle og fysiske forskelle mellem UnTech PL, UnTech FR og UnTech DK, har det ikke været muligt at iscenesætte et fokusgruppeinterview i UnTech PL, grundet travlhed og manglende respondance fra den tilsigtede informant i finansafdelingen. Da det i UnTech PL, er den samme person som varetager indkøb og planlægningsafdelingen, er deres synspunkt således repræsenteret gennem tre individuelle interviews med en leder og to ansatte. Hvorimod perspektivet fra UnTech DK og UnTech FR er repræsenteret, fra henholdsvis et individuelt interview med en leder og fire medarbejdere i et fokusgruppeinterview. Det kan således diskuteres hvorvidt, der kan fremkomme en forskel i empirien ved, at der i fokusgruppeinterviewene fra medarbejderperspektivet i UnTech DK og UnTech FR opstår en social dimension, som beror på normer, adfærd og fortolkninger blandt informanterne, og derved bredde i datamaterialet, der ikke har været muligt, at indfange fra et perspektiv i UnTech PL. Medarbejderperspektivet i UnTech PL kan således, argumenteres at, tage udgangspunkt i den enkeltes beretninger og derved generere mere dybde i datamaterialet. Denne forskel fremkommer ligeledes mellem ledelsesperspektiv og

medarbejderperspektiv i UnTech DK og UnTech FR, hvorved det kan diskuteres om et fokusgruppeinterview på ledelsesniveau, ville have genereret mere bredde og nuanceret blik på undersøgelsens resultater (Brinkmann & Tanggaard, 2010; Kvale & Brinkmann, 2009). Projektgruppen har trods forskelle i genereringen af datamateriale fra de tre lande, fundet det anvendeligt at sammenligne, da det vurderes, at være en forskel som bidrager med viden om, størrelse, struktur og kultur i de tre afdelinger. Endvidere har fokus i interviewene omhandlet et informativt sigte, hvorved det vurderes, at have samme relevans for resultaterne, såfremt viden er opnået gennem et individuelt interview, såvel som fokusgruppeinterview. det været vigtigt at medtænkte et perspektiv fra UnTech PL, for således at komme omkring alle afdelinger i UnTech Group.

Ydermere skal det nævnes, at projektgruppen har opnået kendskab til nogle informanter gennem supportering under oplæringsperioder i forbindelse med tidligere praksisforløb på 9. semester i UnTech DK. Det skal dermed nævnes at, Gretha og Janina i UnTech PL, tidligere har mødt og har kendskab til projektgruppen og derfor, kan deres udtagelser under interviewet bære præg af tidligere undersøgelse, omhandlende oplæringsperioden i ERP- implementering. Det samme gør sig gældende med, Annika og Hanne fra UnTech DK og Suzanne fra UnTech FR. Endvidere har projektgruppen i forbindelse med empiriindsamlingen, været fysisk tilstede i både UnTech DK og UnTech FR, hvorfor der af denne årsag, kan argumenteres, at projektgruppen har en større indsigt og forståelse for hverdagslivets praksis i disse afdelinger, som ikke har været muligt at tilegne sig i UnTech PL og dette kan have betydning for det perspektiv, som fremstilles af UnTech PL (Saltofte, 2016).

4.3 Praktiske implikationer - hvad kræver det af UnTech Group?

Praksisfællesskabers opretholdelse kræver, at de vedligeholdes såfremt en produktionsvirksomhed som UnTech Group, skal udnytte praksisfællesskabers potentialer for organisatorisk læring og vidensdeling (Wenger et al. 2002). Meget små og store organisationer, kan anvende praksisfællesskaber til organisatorisk læring og overførsel af viden, men det kan være mindre anvendeligt i små og mellemstore organisationer, grundet at det er en ressourcekrævende proces (Roberts, 2006). Danmarks statistik (2016) karakteriserer små og mellemstore virksomheder, som dem med færre end 250 fuldtidsansatte i virksomheden. På baggrund af UnTech Groups størrelse på ca. 450 ansatte, karakteriseres virksomheden som helhed således som stor. Ifølge Wenger (2004) opstår der i kulturmøder grænseobjekter som betegnes som artefakter, hvorfor ERP - træningseancerne kan betragtes sådan. Gennem etableringen af disse træninger, får de ansatte

mulighed for at tilegne sig viden om, og forståelse for hinandens kulturelle værdier, hvilket kan mindske risici for misforståelser. Således vurderes det på baggrund af UnTech Groups størrelse, nærværende undersøgelses fund og Roberts undersøgelse hensigtsmæssigt rette et større fokus på en praksisfællesskabtilgang til organisatorisk læring og vidensdeling i UnTech Group.

I en empirisk undersøgelse foretaget af Mark Thompson (2005), undersøges forholdet mellem de strukturelle, og på et praksisniveau, empiriske komponenter i et praksisfællesskab. Af artiklen fremgår det, at organisation hvor undersøgelsen er gennemført, har anlagt en start konstruktion til et frodigt miljø, for et levende praksisfællesskab. Efterfølgende forsøgte organisationen at gennemføre andre kontrollerende og strukturelle frugtbare miljøer på baggrund af tidligere erfaring, som endte med at fremme samfundets opbrydning. De strukturelle rammer, er kun en del af årsagen. Medlemmerne i den vellykkede konstruktion med udveksling af idéer agerer således på bestemte måder, som ikke blev kontrolleret i den nye konstruktion, og det viste sig at have en negativ påvirkning på dynamikken i de selvkonstruerede miljøer, og dermed grundlaget for et praksisfællesskab (Thompson, 2005).

Artiklen foreslår at organisationer, der ønsker at etablere praksisfællesskaber, skal opnå en hårfin balance mellem etablering af en start konstruktion, og kontrol af struktur. Praksisfællesskaber, bør tilskynde en kontinuerlig interaktion mellem dets medlemmer, samtidig med, at de beskytter mod en gruppe introspektion, der kan opstå, på baggrund af en intensiverende interaktion. Artiklen konkluderer at, grupper som skal fungere effektivt som praksisfælleskabsmedlemmer, skal forblive inden for de føromtalte strukturelle og epistemiske parametre, og at en for stor ubalance i en hvilken som helst retning, vil sandsynliggøre et nedbrud af praksisfællesskabet (Thompson, 2005). På baggrund heraf vurderes det, at etableringen af ERP-træningsseancerne i UnTech Group, er en start konstruktion til et gunstigt praksisfællesskabsmiljø, men der henledes en opmærksomhed på, at undgå pålagt intensiverede interaktion mellem miljøerne på tværs, samt en opmærksomhed på, at opretholde en løbende interaktion mellem miljøernes medlemmer internt.

Denne erfaring, omhandlende startkonstruktioner til gunstige praksisfællesskabermiljøer, kan endvidere benyttes internt i både UnTech DK og UnTech FR, dog vurderes UnTech PL for nuværende, at have en fysisk størrelse, med kun 15 ansatte på kontoret, hvor det kan blive for ressourcekrævende. Ved at nedsætte tværfaglige arbejdsgrupper, omkring en konkret arbejdsopgave i virksomhederne, kan dette bidrage til en øget sammenhængskraft mellem afdelingerne, da der således vil være grundlag for et øget tilhørsforhold på tværs. Endvidere kan dette bidrage til, indsigt i hinandens praksis, nye positioner for de ansatte i fællesskabet, samt nye perspektiver på konkrete

opgaver, som kan bidrage til effektiviserede arbejdsprocesser og øget kompetener blandt de ansatte. I forhold til UnTech DK, kan der øge medarbejdernes følelse af manglende medinddragelse og innovative løsninger. I UnTech FR, kan et øget tilhørsforhold til hinanden og bidrage til en større forståelse for, og udvikling af hinandens kompetencer.

5.0 Konklusion

Nærværende undersøgelse belyser, kulturforskelles påvirkning for vidensdeling, under en fusion, i en danskejet international produktionsvirksomhed. Dette gennem en analyse af indsamlet empiri, med udgangspunkt i ledere og medarbejderes oplevelse af egen organisationskultur, samt erfaring med vidensdeling, internt og på tværs af organisationerne i Danmark, Frankrig og Polen. Endvidere suppleres analysen med observationer af hverdagslivet i den danske og franske afdeling, samt uformelle samtaler med afdelingernes ansatte og dokumentanalyser. Således har det været muligt, at afdække organisationskulturen i hver af de tre afdelinger, samt belyse dennes påvirkning for vidensdeling på tværs af landegrænser. Dette med udgangspunkt i en kompleks kulturforståelse, som beror på, at kultur skabes i fællesskabet af mennesker, som et socialt produkt, hvorved kultur forstås som praksis. Endvidere betragtes organisatorisk læring, som situeret i de organisatoriske praksisser, og betinget af medlemmers mulighed for deltagelse i et praksisfællesskab. Organisationer forstås, som en klynge af forskellige praksisfællesskaber og kulturer, hvor medlemmerne individuelt skaber og genskaber sig selv i en proces med konteksten.

Af undersøgelsen fund fremgår det, at der forekommer tre meget forskellige organisationskulturer. Det kan dermed bekræftes, at der under en tværnational fusionsproces, forekommer forskellige opfattelser af hvad organisationen er, og hvordan den fungerer. Disse forskelle i opfattelser, kommer til udtryk i måden, hvorpå samarbejde betragtes. I den danske virksomhed, især fra ledelsesperspektivet, fremkommer det værdifuldt når arbejdsopgaverne forløber organisk, i et kredsløb. I den polske virksomhed viser resultaterne et behov for familiært tilhørsforhold til arbejdspladsen og sine kolleger, som med en dialogbaseret tilgang understøtter et godt samarbejde, hvor stærke relationer, medarbejdertrivsel og solidaritet er værdifuldt. Her viser resultaterne, at vidensdeling og samarbejde er udfordret ved en lang fysisk distance mellem samarbejdspartnere. Det skal heraf påpeges, at der kan opstå risiko for et problematisk samarbejde mellem Danmark og Polen, grundet forskellige værdier i måden at samarbejde. I den franske

virksomhed viser resultaterne, en opdelt kultur, af ansatte fra efter fusionen og ansatte fra før fusionen, hvor den interne vidensdeling og det interne samarbejde er betinget af misforståelser, grundet de forskellige værdier der tillægges de handlinger der udføres i praksis, hvorfor virksomheden fremstår identitetsforvirret grundet manglende ensrettet værdigrundlag.

Undersøgelsens resultater viser, at den del af de opkøbte virksomheders ansatte, som tillægger værdi i forretningens forhenværende strategi og ledelse, kan være underlagt en krævende forandringsproces, hvor kompetencer kan være utilstrækkelige og forudsagde usikkerhed blandt virksomhedens ansatte.

Undersøgelsens resultater viser ydermere, en svækket relation mellem de to opkøbte virksomheder i Frankrig og Polen. Det kan konkluderes, at der i en fusionsproces, kan forelægge svækkede samarbejdsrelationer mellem tidligere forenede virksomheder, som resulterer i en primær kommunikation gennem den dominante virksomhed. Dette øger tilhørsforholdet hertil, hvormed fokus på samarbejdsrelationen, mellem opkøbte virksomheder, risikeres at mindskes.

Det fremgår af undersøgelsen, at den dominante virksomhed betinger hvorledes vidensdeling kommer til at foregå, og at denne ikke nødvendigvis har en socialkonstruktivistisk gruppefokuseret forestilling om vidensdeling, såsom Lave og Wengers praksisorienterede syn på læring. I modsætning hertil, kan det konkluderes, at vidensdeling i forbindelse med tværkulturelle virksomhedsfusioner, fremstår mere som en egentlig overførsel af viden, og koordinering som de grundlæggende betingelser for samarbejdet internt og på tværs af de tre lande. Det kan konkluderes at en ledelsesmæssige idealisering fra den dominante virksomhed risikerer at hæmme en gensidig interkulturel læreproces, fordi det kan antages, at begrænse en gensidig forståelse og accept af rationalet i de opkøbte virksomheders praksisser.

Det kan konkluderes, at der hvor det lykkes, at etablere et fungerende praksisfællesskab er gennem en konkret og afgrænset opgave, hvilket i denne undersøgelse tager sig ud som de ansattes udvekslinger og træningsseancer i forbindelse med skift af ERP-system. Det vurderes essentielt at tilrettelægge konkrete arbejdsopgaver med konkrete mål for at skabe et fælles repertoire og en fælles praksis.

I en global verden, sker tværkulturelle virksomhedsfusioner, hvor både nationale og organisatoriske kulturforskelle udfordrer samarbejde og vidensdeling på tværs. Når vidensdeling, og et vellykket samarbejde skal etableres på tværs, kan det ikke forventes, at dette lykkes af sig selv, da der kan være forskellige behov for nærvær i samarbejdsrelationerne og forskellige værdier, som

tillægges handlinger. Det kan konkluderes, at der på baggrund af undersøgelsens fund anbefales, at tilrettelægge mindre tværkulturelle fællesskaber på tværs af fusionsvirksomhederne, hvor konkrete arbejdsopgaver og mål er stillet på forhånd, i efterstræbelsen på at etablere praksisfællesskaber, som skal forankres ned gennem organisationen og bidrage til synergier i fusionsprocessen og effektiviserede arbejdsprocesser.

- Et vellykket tværkulturelt samarbejde kræver en afstemning i forskellige nationale og organisatoriske værdier, for at undgå misforståelser.
- Den dominante virksomhed præger vidensdeling i fusioner, i form af overførsel af viden og koordinering af arbejdsopgaver.
- Etablering af praksisfællesskaber, kræver tværkulturelle arbejdsgrupper med konkrete definerede opgaver og mål.

Som perspektiverende afslutning, skal det ekspliciteres at nærværende undersøgelses resultater gør sig meningsfulde for mange lignende produktionsvirksomheder, på et globalt plan, men at disse fund må betragtes i lyset af denne case, dens mellemstore størrelse og dens særlige branche. Ydermere afhænger disse fund af casens danske, franske og polske nationaliteter. Således kan undersøgelsens resultater have sine begrænsninger i forhold til at gælde store internationale IT-virksomheder såsom Microsoft, eller langt mindre virksomheder.

Referencer

Andreasen, K. E., Rasmussen, P., Rasmussen, A., Jensen, A.A., Ydensen, C. & Ravn, O. (2018). *At undersøge læring.* Samfundslitteratur

Antoft, R. & Salomonsen, H. (2007). Det Kvalitative casestudium - introduktion til en forskningsstrategi. I: Jacobsen, M. H., Jørgensen, A & Kristiansen, S. (red.), *Håndværk & Horisonter - tradition og nytænkning i kvalitativ metode*. (29-57). København: Hans Reitzels Forlag.

Baggersgaard, C. (2006). *Halvdelen af alle fusioner (mis)lykkes.* Universitetsavisen Københavns Universitet. Hentet fra:
https://uniavisen.dk/halvdelen-af-alle-fusioner-mislykkes/ (Sidst besøgt 30.03.21)

Bauman, Z. (1999). *Globalisering - de menneskelige konsekvenser* (Helga P. Overs.). S. 8, 19. København: Hans Reitzels Forlag. (Originalværket udgivet i 1998 under titlen: "Globalisation. The Human Consequences").

Bechky, A. B. (2003). Sharing Meaning across occupational communities: The Transformation of understanding on a production floor. *Organization Science,* 14(3): 312-330

Bidstrup, M. & Frederiksen, S. (2020). *Onboarding i et skolastisk perspektiv - udenlandske medarbejderes betingelser for læring under en oplæringsperiode i Danmark.*

Brandi, U. & Elkjær, B. (2011). Organisatorisk læring i organisatorisk forandring. 13 årg. nr. 2 Tidskrifte: Arbejdesliv

Brandi, U. & Elkjær, B. (2014). Organisatorisk læring. I: Vikkelsø, S. & Kjærs, P. (2014). *Klassisk og moderne organisationsteori.* København: Hans Reitzels Forlag

Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2010). *Kvalitative metoder – en grundbog*.
(red.) (Kap. 1-3, 6), København: Hans Reitzels Forlag.

Christensen, P. H. (2018). Organisationer. I: Lynge, S. (2018). *Videndeling der virker- sådan arbejder i med netværk.* København: Hans Reitzels Forlag

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

Danmarks statistik (2016). *Hvornår er små virksomheder små?.* Hentet fra: https://www.dst.dk/da/Statistik/Analyser/visanalyse?cid=27867 (Sidst besøgt 13.05.21)

Enterprise resource planning (u.å.). Gyldendals fagordbog. Hentet fra: https://ordbog.gyldendal.dk/#/pages/result/enda/enterprise%20ressource%20planning/expert?cache=1622334477915 (Sidst besøgt: 13.05.2021)

Eppler, Martin J. & Mengis, Jeanne (2003): *A Framework for Information Overload Research in Organizations: Insights from Organization Science, Accounting, Marketing, MIS, and Related Disciplines*. Paper #1/2003. Universita della Svizzera italiana.

Finansministeriet (2005). *Fusioner i staten – erfaringer og anbefalinger* Hentet fra: https://fm.dk/udgivelser/2005/september/fusioner-i-staten-erfaringer-og-anbefalinger/
(Sidst besøgt: 30.03.21)

Fuglsang, L., Olsen, P. B. & Rasborg, K. (2014.), *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne.* (s. 33). Frederiksberg: Samfundslitteratur

Fusion. (u.å.). Gyldendals danske betydningsordbog. Hentet fra:
https://ordbog.gyldendal.dk/#/pages/result/dada/fusion/expert?cache=1622294604153
(sidst besøgt 27.04.21)

Hasse, C. (2011). *Kulturanalyse i organisationer: Begreber, metoder og forbløffende læreprocesser* (1. udg.).(Kap. 1-6). Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Ingemann, H. J. (2014). Idealistiske positioner. I: *Videnskabsteori - for økonomi, Politik og forvaltning.* Frederiksberg: Samfundslitteratur

Jensen, I. (2018). *Grundbog i kulturforståelse.* (3. udg.) Frederiksberg: Samfundslitteratur

Jørnø, L. M. & Sloth K. (2019). Vidensdeling: At skabe og distribuere værdifuld viden. I: *Strategisk kommunikation - en ustyrlig tid.* Samfundslitteratur

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *InterView - det kvalitative forskningsinterview*. (Kap. 1,2,7,12). København: Hans Reitzels Forlag.

Lave, J. & Wenger, E. (2003). *Situeret læring - og andre tekster.* (Kap.1 og 4). København: Hans Reitzels Forlag A/S

Lynge, S. (2018). Videndeling der virker- sådan arbejder i med netværk. København: Hans Reitzels Forlag

Nørgaard, A. Lykke, T., Bing, R. (2019). *Fusionsramt? Sådan lykkes du med at realisere synergier i fusioner.* Hentet fra: https://hildebrandtbrandi.com/fusionsramt-saadan-lykkes-du-med-at-realisere-synergier-i-fusioner/ (Sidst besøgt 30.03.21)

Olsen, P. B. (2018). Metode. I: Olsen, P. B. & Pedersen. *Problemorienteret projektarbejde: En værktøjsbog* (5. udg.). Kap 8-9. Frederiksberg C: Samfundslitteratur.

Rasborg, K. (2014).9. Socialkonstruktivismer i klassisk og moderne sociologi. I: Fuglsang, L., Olsen, P. B. & Rasborg, K. (red.), *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne.* Frederiksberg: Samfundslitteratur

Roberts, J. (2006). *limits to communities of Practice*. Journal of management studies vol. 43 issue 3.

Saltofte, M. (2016). *Pædagogisk antropologi: Et overblik* (1. udg.). Kbh.: Hans Reitzel.

Støvring, C. & Paulli, M. (2008). *Intern kommunikation*. 1. udg (s.21). København: Børsens Forlag

Syed-Ikhsan, S. & Rowland, F. (2004). Knowledge management in publicorganizations: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer, Journal of Knowledge Management, Vol. 8

Thompson, M. (2005). '*Structural and epistemic parameters in communities of practice*. Organization Science, 16, 2, 151–64.

Torres, C. A. (2013). *Political Sociology of Adult Education*. S. 14. Rotterdam: SensePublishers.

Wenger, E., McDermott, R. and Snyder, W. M. (2002). *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Wenger, E. (2004). *Praksisfællesskaber - Læring, Mening og Identitet.* København: Hans Reitzels Forlag A/S

Wenneberg, S. B. (2000). En teori om det sociale - socialkonstruktivisme-II. I: *Socialkonstruktivisme - positioner, problemer og perspektiver.* 1. udg. Frederiksberg: Samfundslitteratur

Vidensdeling i et interkulturelt perspektiv

Kulturforskelles påvirkning for vidensdeling under en fusion i en danskejet international produktionsvirksomhed

Formidlende artikel

Sofie Frederiksen & Maiken Bidstrup

Stud.Cand.Mag. Læring- og Forandringsprocesser

Institut for Kultur og Læring

Aalborg Universitet

Antal anslag: 9.712

Abstract

Denne artikel formidler resultaterne fra et kandidatspeciale, som er udarbejdet i perioden fra februar - maj 2021. Undersøgelsen belyser kulturforskelles påvirkning for vidensdeling under en fusion, i en danskejet international produktionsvirksomhed. Gennem et socialkonstruktivistisk kvalitativt casestudie er empirien indhentet via interviews med medarbejdere og ledere, samt diverse observationer i en danskejet produktionsvirksomhed med fabrikker og kontorer i Frankrig og Polen. Analysen tager udgangspunkt i en kompleks kulturforståelse gennem Cathrine Hasses (2011) og Iben Jensens (2018) kulturteori, hvorved kultur forstås som praksis. Endvidere benyttes Jean Lave og Étienne Wengers (2003/2004) praksisorienteret forståelse af organisatorisk læring, til at belyse potentialet for vidensdeling, som skal forankres ned gennem organisationen og bidrage til synergier i fusionsprocessen og effektiviserede arbejdsprocesser. Resultaterne viser, at et vellykket tværkulturelt samarbejde kræver en afstemning i forskellige nationale og organisatoriske værdier for at undgå misforståelser, og at den dominante virksomhed præger fusioner med vidensdeling i form af informationsdeling og koordinering af arbejdsopgaver. Endvidere viser resultaterne, at etablering af tværkulturelle arbejdsgrupper med konkrete definerede opgaver og mål kan være grobund for vidensdelende praksisfællesskaber på tværs af landegrænser.

Den globaliserede verden

Vi lever i en globaliseret verden, hvor stadig flere og flere virksomheder fusionerer og opkøbes verden over, og alene i Danmark indgås årligt omkring 350 aftaler (Nørgaard, Lykke og Bing, 2019). Som

leder i en virksomhed, der enten står midt i eller overfor en tværnational fusionsproces, kan det være hensigtsmæssigt at kende nogle af de udfordringer, som en sådan forandring kan medføre. Tværnationale fusionsprocesser omhandler både nationale og organisatoriske kulturmøder og resulterer i nye samarbejdsprocesser og organisatoriske forandringer, som gerne skulle ende i synergier og effektiviserede arbejdsprocesser og bidrage til øget økonomisk afkast for virksomheden. Succesraten for fusioner i det private erhverv, anslås at ligge mellem 20 og 50 procent (Finansministeriet, 2005), hvorfor denne artikel bidrager med viden om, hvad man særligt skal være opmærksom på. Som leder i en tværnational fusionsproces skal du forvente, at støde på kulturforskelle, som vil afspejle forskellige værdier i samarbejdsrelationen.

Kulturforskelle i tværnationale fusionsprocesser

Af undersøgelsens fund fremgår det, at de tre produktionsvirksomheder i Danmark, Frankrig og Polen emmer af tre meget forskellige organisationskulturer, hvor der hersker forskellige opfattelser om, hvad en organisation er, og hvorledes den fungerer. Opfattelserne udmønter sig i måden, hvorpå samarbejde betragtes. Ifølge kulturteoretikeren Geert Hofstedes forskning om nationale kulturer fremgår det, at Danmark er et land, som er kendt for en meget direkte kommunikation og ikke tillægger meget værdi i smalltalk og relationsdannelse inden påbegyndt samarbejde. Ledere rådes således til at etablere personlige relationer og ligeværdighed til medarbejdere med polsk og fransk nationalitet, fordi disse scorer højt i Individualisme og Power Distance. Dette indikerer et selvstændigt folkefærd, som accepterer en høj grad af hierarkisk orden, der således udmønter sig i et sårbart, men intenst og gunstigt samarbejde, når det lykkes (Hofstede, 2021). I lyset af Cathrine Hasses og Iben Jensens kulturteori viser nærværende undersøgelses fund kulturelle indikatorer, som bekræfter Hofstedes nationale forskning.

Når dansk ledelse sætter kursen for vidensdeling

Nærværende undersøgelses resultater viser, at der i den danske virksomhed lægges værdi i, særligt fra et ledelsesperspektiv, at arbejdsopgaverne forløber i et kredsløb, som i en biologisk organisme, og at det er den dominante virksomhed, der betinger, hvorledes vidensdeling skal foregå. Undersøgelsen konkluderer, at vidensdeling i forbindelse med tværnationale fusioner, primært fremstår som en egentlig overførsel af viden og koordinering af arbejdsopgaver, når hverdagen indtræffer. Betingelserne for samarbejde beror således ofte på praktisk koordinering og informationsdeling både internt i den danske virksomhed og på tværs af landene. Der er dog nogle særlige ting, som kan være

relevant at vide som leder i en virksomhed, hvor medarbejdere skal forholde sig til meget viden og information. Ifølge specialisterne i kommunikation, Jørnø og Sloth (2019), efterspørger medarbejdere mere viden, men er samtidig ved at drukne i mails. Den viden, der deles, skal derfor opleves som meningsfuld og værdifuld for medarbejderne (Jørnø & Sloth, 2019).

Professor Martin Eppler og kollegaen Jeanne Mengis (2004) har udarbejdet seks principper for kvalitet i formidlingen, når den skal deles med medarbejdere. Disse kan, ifølge dem, rykke grænsen for mængden af viden den enkelte medarbejder kan overskue, hvorfor de kan være anvendelige at følge i en informationsdelende praksis. Information skal således fremstå overraskende og genkendelige, detaljeret og overskuelig. Desuden skal informationen formidles efter en kendt struktur og gøre komplekse præsentationer simple. Endvidere er det væsentligt med tilpasse gentagelser, hvor overflødig viden fjernes samt have for øje, at den skal åbne op for videre tænkning (Eppler & Mengis, 2004).

Således anbefales det, på baggrund af nærværende undersøgelse, at rette en særlig opmærksomhed på ovenstående punkter, når der skal deles informationer rundt. På baggrund af undersøgelsens praksisorienterede tilgang til læring anbefales det særligt at åbne op for den videre tænkning, da dette vil øge sandsynligheden for, at medarbejderne bliver aktivt deltagende i processen. Herved opleves informationer som meningsfulde at engagere sig i, hvilket er vigtigt, når medarbejderne skal udvikle sig og bidrage til den samlede effektivitet.

Ydermere kan det anbefales, at fremtidige mål og visioner bør gøres transparente for virksomhedens medarbejdere. Dette ud fra undersøgelsens resultater, der viser, at det for virksomhedens medarbejdere kan virke problematisk at gennemskue visioner og mål for den nye og fælles fremtid, hvilket bidrager til usikkerhed, hvormed det kan have indflydelse på effektivitet og trivsel.

Når stærke relationer er værdifulde

I den polske virksomhed viser resultaterne et behov for et familiært tilhørsforhold til arbejdspladsen og kolleger. Her tillægges stærke relationer, solidaritet og medarbejdertrivsel værdi, samt et fokus på en dialogbaseret tilgang til problemløsning. Den polske virksomhed har en fysisk størrelse med 15 ansatte på kontoret, hvorfor kommunikationen i denne størrelse virksomhed foregår mere direkte, hvilket gør det muligt at have en tæt og nærværende kontakt til hinanden. Dermed kan den danske og mekaniske tilgang til samarbejde risikere at blive misforstået i sådanne samarbejdsrelationer, da der forekommer en spænding mellem de to værdisæt. Det anbefales således, at ledere i større virksomheder, der fusionerer med fysisk mindre virksomheder, som rummer værdier om nærhed og

stærke relationer, bør have et særligt fokus på en kontinuerlig kontakt og en vedligeholdende relationen til virksomheden. Den fysiske distance til virksomheder med disse værdier kan risikere at blive udfordrende for oplevelsen af tilhørsforhold og dermed samarbejdet. Endvidere, skal man som leder være opmærksom på, at det familiære tilhørsforhold internt mellem de ansatte kan udfordres såfremt virksomheden vokser, hvilket dermed nødvendiggør nye kommunikationsformer.

Når tidligere værdier mister sit værd

Resultaterne viser endvidere en fransk organisationskultur, som er splittet mellem ansatte, som tillægger den nye ledelsesstil og strategier værdi, samt ansatte som tillægger den forhenværende strategi og ledelsesstil værdi, hvorfor virksomheden fremstår identitetsforvirret. Dette resulterer i en intern kommunikation, som fremstår problematisk og emmer af misforståelser grundet forskellige værdier, som tillægges handlinger, der udføres i praksis. Ledere, som står midt i fusionsprocesser, anbefales således at være opmærksom på, at der i disse processer kan foreligge en usikkerhed og en følelse af manglende kompetencer og utilstrækkelighed blandt de ansatte, som forbliver i organisationen efter fusion. Disse resultater er sammenlignelige med professor i filosofi Charles M. Steelmans (2010) afhandling omhandlende medarbejderes opfattelse af arbejdsmiljøet efter en fusion, hvoraf det fremgår, at medarbejderpræstationer kan have været negativt påvirket af fusionen, samt at medarbejderne oplever utilstrækkelighed over for kunder, kolleger og aktionærers behov sammenlignet med før. Således konkluderer Steelman ligeledes, at ledere bør pålægge dette fokus for at sikre sundhed og trivsel i organisationen (Steelman 2010).

Historien præger samarbejdet

Når man som leder i den opkøbende virksomhed fusionerer med en virksomhed på to sites, kan det forekomme, at man støder på udfordringer i form af uforløste konflikter og bristede samarbejdsrelationer, som kan præge den fremtidige kommunikation mellem virksomhederne. Nærværende undersøgelses resultater viser en underliggende svækket samarbejdsrelation mellem virksomhederne i Frankrig og Polen, hvor kommunikationen i fusionsprocessen primært forløber gennem den danske virksomhed. Således forekommer et uudnyttet potentiale i zonen for nærmeste udvikling mellem de to udenlandske afdelinger, der gennem erfaringsdeling kan bidrage til effektiviserede arbejds- og læringsprocesser (Vygotsky, 1978).

Det anbefales, at der i sådanne situationer arbejdes på, at genetablere relationer og tilhørsforholdet mellem de to virksomheder, for at styrke sammenhængskraften i organisationen. Dog

skal der gøres opmærksom på, at det kan kræve tid og tålmodighed, og at det ikke skal være intensiverende, men forekomme naturligt gennem meningsfulde og konkrete arbejdsopgaver.

Plant et frø til praksisfællesskaber

Når ledere ønsker at fremme synergier, sammenhængskræft og effektiviserede arbejdsprocesser i organisationen, som ikke blot omhandler informationsdeling og koordinering af arbejdsopgaver, men bidrager til udvikling af kompetencer og aktiv deltagelse, kan det være ideelt at tilrettelægge tværkulturelle arbejdsgrupper med konkrete og definerede mål.

Undersøgelsen konkluderer, at det lykkes at etablere fungerende praksisfællesskaber, når der nedsættes tværnationale arbejdsgrupper omkring konkrete og afgrænsede arbejdsopgaver, hvilket i nærværende case omhandler et skift af ERP-system, hvilket bidrager til en ensartet måde at arbejde på i hele organisation. Resultaterne har vist, at tilhørsforholdet mellem virksomhederne styrkes og bidrager til en øget interesse og forståelse for hinanden. Således anbefales det at tilrettelægge tværnationale fællesskaber på tværs af fusionsvirksomhederne, hvor konkrete arbejdsopgaver og mål er stillet på forhånd i efterstræbelsen på at etablere vidensdelingsnetværk, som kan bidrage til synergier i fusionsprocessen og effektiviserede arbejdsprocesser ned gennem organisationen.

Referencer:

Eppler, Martin J. & Mengis, Jeanne (2004): *The Concept of Information Overload: A Review of Literature from Organization Science, Accounting, Marketing, MIS, and Related Disciplines*. Taylor & Francis. An internations Journal. Vol. 20

Finansministeriet (2005). *Fusioner i staten – erfaringer og anbefalinger* Hentet fra: https://fm.dk/udgivelser/2005/september/fusioner-i-staten-erfaringer-og-anbefalinger/
(Sidst besøgt: 30.09.20)

Hofstede, G. (2021). Hofstede insights - compare countries: Denmark, France and Poland: Hentet fra: https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/ (Sidst besøgt: 29.05.21)

Jørnø, L. M. & Sloth K. (2019). Vidensdeling: At skabe og distribuere værdifuld viden. I: *Strategisk kommunikation - en ustyrlig tid.* Samfundslitteratur

Nørgaard, A. Lykke, T., Bing, R. (2019). *Fusionsramt? Sådan lykkes du med at realisere synergier i fusioner.* Hentet fra:
https://hildebrandtbrandi.com/fusionsramt-saadan-lykkes-du-med-at-realisere-synergier-i-fusioner/ (Sidst besøgt 30.09.20)

Steelman, C. M. (2010). *Corporate leadership and the working environment: Relationships among organizational leadership factors in a corporate post-merger working environment.* University of Oklahoma. Vol. 70

Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in Society: the Development of Higher Psychological Processes*. (s. 86). Cambridge, MA: Harvard University Press.