

Fra Global News & Books til WHSmith – en joint venture



WHSmith



Jens Bager Christensen

Cand. Ling. Merc. Copenhagen Business School

Vejleder: Lisbet Pals Svendsen

Institut for Internationale Sprogstudier og Vidensteknologi

December 2009

Typeenheder: 136832 Normalsider: 76,02

Executive summary

From Global News & Book to WHSmith – a joint venture

- A study of how a joint venture influences the organisational culture in a company.

A joint venture is an agreement between two or more parties for the purpose of cooperating on a specific initiative. This thesis investigates what happens to the organisational culture in one company when it creates a joint venture with another company. Firstly, the relevant theory of how changes affect the organisational culture in a company is examined and discussed. Secondly, a case study is used to show an example of a joint venture and to investigate how the culture within the company has changed.

The theory in this thesis is based on the traditional approaches to organisational culture with an emphasis on Edgar Schein's levels of culture within a company. According to one school of thought, the company values at these different levels can be created by the management, whereas others think that this is impossible, because an organisation consists of individuals with different interpretation patterns. Both these two views on organisational culture are described and discussed in this thesis. The common assumption that managers are able to influence the culture in their organisations to a certain extent is also examined.

The case study concerns a joint venture between Select Service Partner and WHSmith, which now operates five stores in Copenhagen Airport. Before entering into the joint venture, Select Service Partner ran the stores under the name of Global News & Books. When creating the joint venture, the organisation changed its name to WHSmith and took over their concept but kept the same staff and the same management structure. It is interesting to study how the new situation has changed the organisational culture at the different levels in the company, because it is a situation that many companies and employees are facing and will be facing in the future. This has led to my problem statement:

How do the changes in connection with the transition from Global News & Books to WHSmith impact the daily life of the employees and the organisation culture at the different levels in the company?

This thesis focuses entirely on the employees and their situation. The goal is to gain an understanding of how their culture has changed due to the joint venture, and how the new

concept has been accepted. Moreover, the thesis aims to find patterns of how the organisational culture can be influenced by the management of the company, and to provide findings which may be useful for companies engaging in joint ventures in the future and facing the same problems.

The case study consists mainly of a survey using questionnaires handed out to staff. The answers were collected and the results analysed and discussed. To round off the case study and to go further into some of the issues raised in the questionnaires, three separate interviews with employees were also conducted. The data collected from the survey were then analysed and discussed to arrive at an answer to the problem statement.

The conclusion of the thesis is that the changes have had a considerable impact on the organisational culture, but at the same time some core values that existed before the creation of the joint venture, still remain conditioning how the employees act and how they feel about their workplace. The survey also shows that the management of a company engaging in a joint venture does have an opportunity to influence the organisational culture, for instance by making sure that information about the changes is communicated properly to the staff, thereby minimizing feelings of insecurity among the employees. This is a demanding task. The managers have to be committed to the undertaking, and at the end of the day it will never be possible to control all aspects of the culture within an organisation.

Indhold

1. Indledning	7
1.1. Problemstilling	8
1.1.1. Problemformulering	8
1.1.2. Afgrænsning	9
1.1.3. Organisationskultur	9
1.2. Formål	10
1.3. Baggrund for casen.....	10
1.4. Virksomhederne	11
1.5. Joint Venture	13
2. Metode.....	14
3. Teori	16
3.1 Indledning	16
3.1.1. Teoretiske skoler	16
3.2. Organisationskultur	17
3.2.1. Skabelse af organisationskultur	18
3.3. Ændringer i virksomheden og kommunikation.....	19
3.4. Organisationskultur i joint ventures	21
3.5. Påvirkninger af organisationskultur	22
3.5.1. Organisationskultur som socialisering	22
3.5.2. Ledelsens rolle i socialiseringen.....	24
3.5.3. Symbolistisk perspektiv	25
3.6. Aktiv ændring af organisationskultur	26
4. Case.....	31
4.1. Beskrivelse	31
4.1.1. Formål	31
4.1.2. Målgruppe	32
4.2. Udformning og gennemførelse af undersøgelsen.....	33

4.2.1. Fokus	33
4.2.2. Sprog	33
4.2.3. Længde	34
4.2.4. Opbygning	34
4.2.5. Rækkefølge	34
4.2.6. Fremgangsmåde	35
4.3. Gennemgang af spørgeskemaet til salgsassistenter og supervisorer	36
4.4. Resultat af undersøgelsen for salgsassistenter	38
4.4.1. Overordnet	38
4.4.2. Information	39
4.4.3. Forandringerne	41
4.4.4. Tilhørsforhold	43
4.4.5. Medindflydelse	44
4.4.6. Fordele/Ulemper	44
4.4.7. Tid i virksomheden	45
4.4.8. Konklusion	45
4.5. Resultater af undersøgelsen for supervisorer	47
4.5.1. Overordnet	47
4.5.2. Information	48
4.5.3. Forandringerne	48
4.5.4. Tilhørsforhold	49
4.5.5. Medindflydelse	49
4.5.6. Fordele/Ulemper	50
4.5.7. Tid i virksomheden	50
4.5.8. Konklusion	51
4.6. Gennemgang af spørgeskemaet til salgsleder	51
4.7. Resultat af undersøgelsen for salgsleder	52
4.8. Komparativ analyse baseret på niveau	54
4.8.1. Overordnet	54

4.8.2. Information.....	55
4.8.3. Forandringerne og fordele/ulemper.....	55
4.8.4. Medindflydelse.....	55
4.8.5. Konklusion	56
4.9. Kvalitativ undersøgelse med interviews.....	56
4.9.1. Formål	57
4.9.2. Udformning af interviewforløbet	57
4.9.3. Gennemgang af spørgsmålene.....	58
4.9.4. Resultat af interviewene	61
4.9.4.1. Tilhørsforhold og identifikation	61
4.9.4.2. Motivation	61
4.9.4.3. Ændringernes indflydelse på forholdet til virksomheden	61
4.9.4.4. Artefakter/Image	61
4.9.4.5. Regler og kompleksitet.....	61
4.9.4.6. Subkultur	61
4.9.5. Konklusion på den kvalitative undersøgelse	65
5. Samlet konklusion.....	67
6. Afrunding	70
7. Litteraturliste	72
8. Bilagsliste.....	74

1. Indledning

På rejser til England har jeg lagt mærke til, at man ofte har en anden oplevelse, når man handler, end i Danmark. Man bliver mere fristet af en masse tilbud, og tit bliver man konfronteret personligt af personalet, der forsøger at få en til at købe mere. Det er mange gange en helt anden fornemmelse at være i en engelsk butik, bl.a. fordi der er et meget stærkt fokus på tilbudsvarer, som dominerer det hele. Der er lidt den samme tendens visse steder i Danmark, men fænomenet er endnu ikke nær så udbredt. Nogle gange kan oplevelsen være bedre, mens man andre gange kan føle gene og ubehag. Her spiller det også ind, at man som dansker ikke altid er klar til at blive konfronteret direkte og er vant til, at man selv har den fulde kontrol i handelssituationer.

Jeg arbejder selv i en virksomhed, der er gået ind i en joint venture med en virksomhed fra England, hvilket har været meget interessant at følge tæt på, fordi mange ting fra England har skullet overføres til den danske afdeling. Gennem mine studier på Copenhagen Business School har jeg stiftet bekendtskab med marketingsplaner og de interkulturelle konflikter, der kan være, når man ændrer væsentlige aspekter i en organisation. Dette er spændende, fordi globaliseringen og en øget konkurrence gør, at der vil komme mange af disse nye organisationskonstruktioner i de næste år. Flere virksomheder vil i fremtiden kun kunne overleve ved at samarbejde med andre virksomheder og skabe nye organisationsformer sammen for at udnytte hinandens styrker og eliminere hinandens svagheder. Dette kan f.eks. ske ved opkøb, sammenlægninger eller som i casen i denne opgave ved en joint venture. Derfor synes jeg, dette emne er både interessant og relevant at undersøge.

Min case tager form i 2008, da cateringfirmaet Select Service Partner og den engelske boghandlerkæde WHSmith oprettede en joint venture, hvilket betød, at Select Service Partners fire eksisterende forretninger i Københavns Lufthavn blev ombygget til WHSmithbutikker, og en helt ny butik blev bygget. De nye forretninger skulle fortsat varetages af de samme medarbejdere og den samme ledelse som før, mens konceptet og vareudvalget skiftede til WHSmiths standarder. I den forbindelse kom der både små og store ændringer i arbejdet. En ny organisationskultur skulle bygges op med et andet fokus og en anden arbejdsangang. Forandringerne er sket løbende og ikke fra dag til dag, hvilket har gjort, at medarbejderne har kunnet følge med i processen. Denne joint venture er casen i dette speciale. Ud over en teori, der giver nogle forudsætninger for undersøgelsen af casen, er

opgaven baseret på mine egne observationer og de ting, jeg selv har kunnet se ved min daglige gang i virksomheden. Disse observationer er holdt så neutrale som muligt.

De første ændringer, der kom i forbindelse med overgangen til WHSmith i butikkerne, var mest symbolske og brandmæssige. Nye skilte, nye varehylder og nye arbejdsuniformer med WHSmiths logo blev introduceret. I forhold til det gamle logo for Global News & Books er det nye logo for WHSmith meget mere fremtrædende i butikkerne. Derudover blev der opført et omklædningsrum, som medarbejderne fremover skal bruge. Efter disse mere visuelle ændringer kom der løbende ændringer i den daglige rutine. Som et eksempel skal salgsassistenterne fremover være mere aktive for at opnå mersalg. Samtlige kunder skal nu have et specielt tilbud ved kassen – et såkaldt ”till-point offer” – og salgsassistenterne får løbende at vide, hvor meget de har solgt af dette tilbud i forhold til målet, som er, at 15 % af kunderne skal takke ja til det. Denne nye procedure er naturligvis en stor ændring, fordi den påvirker kontakten til hver eneste kunde og dermed hele arbejdsdagen.

1.1. Problemstilling

De ovennævnte ændringer skaber en ny hverdag på arbejdspladsen. Medlemmerne i organisationen skal vænne sig til en ny situation. Man har ikke klarhed over, hvordan disse tiltag i forbindelse med en joint venture påvirker organisationskulturen, men der findes en række teorier inden for dette område. Disse teorier er dog mest rettet mod generelle ændringer i organisationer og ikke specifikt mod joint ventures. Jeg vil derfor undersøge, hvordan overgangen fra Global News & Books til WHSmith ved joint venture har påvirket organisationskulturen i virksomheden.

1.1.1. Problemformulering

Jeg vil bruge forskellige teorier om organisationskultur og en undersøgelse med deltagelse af de medarbejdere, der har oplevet ændringerne, til at vurdere, hvilken indflydelse overgangen til WHSmith har haft. Min problemformulering skal behandle, hvad ændringerne betyder, hvordan de påvirker og hvorfor de påvirker. Desuden skal undersøgelsen ske på flere

forskellige niveauer i virksomheden med deltagelse af salgsassistenter, supervisorer og en salgsleder. Den endelige problemformulering er:

Hvordan påvirker ændringerne i forbindelse med overgangen fra Global News & Books til WHSmith medarbejdernes dagligdag og organisationskulturen på de forskellige niveauer i virksomheden?

1.1.2. Afgrænsning

Opgaven og undersøgelsen skal omhandle overgangen fra Global News & Books til WHSmith i Danmark og de medfølgende ændringer i organisationen. Jeg har valgt at fokusere på medarbejderne og organisationskulturen. Derfor vil andre aspekter og forhold som f.eks. de økonomiske overvejelser og resultater ikke indgå i min undersøgelse. Det samme er tilfældet med andre mennesker, der bliver påvirket af overgangen såsom diverse interessenter og virksomhedens kunder. Da WHSmith er et engelsk firma, og da Global News & Books var et dansk foretagende, kunne man forestille sig, at der også var en større interkulturel dimension i problemstillingen i denne joint venture: den engelske handelskultur overfor den danske. Jeg har valgt at koncentrere mit speciale om den nye situation i Danmark. Derfor vil overvejelser om forskellene i de to nationale kulturer ikke umiddelbart blive behandlet dybere, selvom de alligevel kan dukke op i forbindelse med undersøgelsen og i forbindelse med medarbejdernes oplevelse af ændringerne. Teorien, der er brugt i denne opgave, er derfor koncentreret om organisationskultur og ændringer i organisationer. Undersøgelsen er først og fremmest lavet med spørgeskemaer og har til sidst nogle supplerende interview med enkelte medarbejdere. Den største medarbejdergruppe er salgsassistenterne, og det er også dem, der oplever ændringerne på nærmeste hold. Deres arbejde og det, de skal repræsentere, er mest markant i forhold til skiftet til WHSmith. Derfor vil der især være fokus på dem og mindre på de andre dele af virksomheden. Det har ikke været muligt at inkludere den øverste ledelse. Til gengæld har både supervisorer og en salgsleder medvirket i undersøgelsen.

1.1.3. Organisationskultur

Organisationskultur kan forstås på mange måder, og der er flere modstridende opfattelser af ordet. Organisationskultur i denne opgave er den interne kultur blandt medarbejderne i virksomheden. Andre begreber, der omhandler nogle af de samme problemstillinger, er

medarbejderkultur og virksomhedskultur, men det mest konstante begreb i videnskaben om disse kulturer er organisationskultur, og det vil derfor være det gennemgående begreb i dette speciale. Flere teoretikere har defineret organisationskultur, og det er derfor muligt at spore sig ind på en meget komplet definition af begrebet. I afsnit 3.2. Organisationskultur er en nærmere gennemgang af begrebet, og hvad det indebærer i denne opgave. Her vil forskellige tilgange til behandling af organisationskultur også blive gennemgået.

1.2. Formål

Formålet med specialet er at komme frem til nogle observationer og nogle svar, der kan give et klart billede af, hvordan organisationskulturen er blevet påvirket og hvorfor. Undersøgelsen kan vise, hvordan håndteringen af overgangen har påvirket arbejdspladsen, og hvis denne håndtering har haft stor indflydelse, kan resultatet eventuelt udvikles til retningslinjer for, hvordan man kan håndtere joint ventures, der ligner denne hvad angår struktur og kulturelle forskelle. I sidste ende kan resultatet eventuelt bruges af WHSmith til at forstå, hvad der er sket med organisationskulturen i virksomheden, og hvad der kan gøres for at løse problemer i fremtiden, der er afledt af den nye situation. Erfaringen med at skabe en ny form for organisationskultur med disse medarbejdere, kan bruges når der kommer nye ansættelser, og de nye medarbejdere skal integreres i den eksisterende kultur.

1.3. Baggrund for casen

Indtil november 2008 var Global News & Books et foretagende i Københavns lufthavn, der havde fire butikker i kiosk-kategorien. De fire butikker var et brand skabt og opereret af Select Service Partner. Global News & Books havde en tidsbestemt aftale med Københavns Lufthavn, der i løbet af 2008 ville ophøre. Derefter blev retten til at drive kioskvirksomhed i lufthavnen sat i udbud. I den forbindelse indså Select Service Partner, at det ville være fordelagtigt at have et stærkere og mere kendt brand for at vinde en ny kontrakt og samtidig udvide foretagendet fra fire til fem butikker. Brandet skulle være kendt, så udenlandske kunder ville genkende det og foretrække disse forretninger frem for andre.

WHSmith ville gerne prøve Københavns Lufthavn som marked, men havde ikke erfaring med den danske virksomhedskultur og det danske arbejdsmarked. Derfor blev Select Service Partner og WHSmith enige om at gå sammen med et bud på en ny kontrakt. Københavns Lufthavn accepterede budet, og de fem butikker, de fire eksisterende og en helt ny, blev dermed til WHSmith gennem en joint venture mellem Select Service Partner og WHSmith. Udover at en ny butik blev bygget, blev de fire eksisterende butikker udvidet og fik mere plads og et langt større udvalg af varer.

1.4. Virksomhederne

I de følgende afsnit gennemgås de to virksomheder, der har lavet den pågældende joint venture. Formålet er ikke at give en fyldestgørende gennemgang af deres historie, deres virke og lignende, men derimod at komme med en kort beskrivelse af organisationerne, der kan bruges senere hen til at forklare nogle af de konflikter, der kan være. Desuden skal det fremgå, hvad der er deres styrker og svagheder. Efter beskrivelserne bliver virksomhederne sammenlignet og vurderet, for det første for at kunne fastslå hvilke fordele og muligheder der er ved at gå sammen om en joint venture og for det andet for at give en fornemmelse af de forskelle og udfordringer, der skal overvindes, for at den nye organisation kan blive en succes.

Select Service Partner

Select Service Partner startede som en del af SAS Catering Service, men har siden skiftet ejerskab og er blevet et globalt foretagende. I dag ejes virksomheden af det svenske investeringsselskab EQT. Det er først og fremmest en fødevarevirksomhed, der står for bespisning af kunder på travle steder som lufthavne og banegårde. Firmaet har deres egne brands, som f.eks. Global News & Books, men benytter sig også i høj grad af partnerskab med andre mere kendte brands som Dunkin' Donuts og Starbucks til deres foretagender. Hovedvægten ligger på caféer, restauranter og cafeterier, men enkelte steder har de også butikker med fokus på andre varer, hvilket var tilfældet med Global News & Books forretningerne, der var en mellemting mellem kiosker og boghandlere. I modsætningen til WHSmith er Select Service Partner et multinationalt foretagende uden et hovedfokus på et

bestemt land. De er repræsenteret i 31 lande og betjener millioner af kunder hver dag (www.ssp.dk).¹

WHSmith

WHSmith er en af de største virksomheder i Storbritannien med over 1000 butikker fordelt på gader, togstationer, lufthavne og motorvejsstop (www.whsmithplc.com). WHSmith betragter udvalget af varer som en af de vigtigste styrker i deres brand. Udvalget omfatter blandt andet mere end 2 millioner forskellige bogtitler. Ifølge WHSmith bliver forretningerne besøgt af 70 % af Storbritanniens befolkning hvert år, hvilket viser, at deres brand er meget stærkt.²

WHSmith har bevæget sig ind på markeder i bl.a. USA og Canada, men Storbritannien er stadigvæk det langt største og dominerende marked, og udover en enkelt forretning i Paris er butikkerne i Københavns Lufthavn de eneste europæiske WHSmithbutikker uden for Storbritannien. Selvom de ligger på et meget internationalt profileret sted, kan det stadigvæk godt ses som en afprøvning af, om brandet har gennemslagskraft i Skandinavien, idet 50 % af de rejsende i Københavns Lufthavn er fra Danmark og Sverige, og da en stor del af kundegrundlaget er de cirka 22 000 mennesker, der arbejder i Københavns Lufthavn (<http://www.cph.dk/CPH/DK/OmCPH/Strategi+og+fakta/Fakta.htm>).

Ligheder og forskelle

Lighederne mellem WHSmith og Select Service Partner er, at de begge er store selskaber, der er præget af solid vækst, og at deres forretningsform primært er kundebetjening. Forskellene, der vedrører de fem butikker i Københavns Lufthavn, er, at Select Service Partner har stor erfaring inden for multinationale forretninger og har opereret i mange forskellige lande, hvilket ikke er tilfældet med WHSmith. WHSmith har til gengæld kiosk- og boghandlervirksomhed som deres primære forretningsområde i modsætningen til Select Service Partner, der har hovedfokus på catering service. Her har WHSmith en langt større kompetence, og kan tilbyde kunderne et stort udvalg i litteratur. Derfor kan man sige, at den pågældende joint venture skaber en mulighed for at udnytte de stærke sider hos begge virksomheder og rette op på de svage sider.

¹ Mere information om Select Service Partner findes i bilag 1.

² Mere information om WHSmith findes i bilag 2.

1.5. Joint Venture

Der findes ikke en generel og klar definition på joint venture, der er accepteret alle steder (Sørensen 2006 side 45). Begrebet er opstået for mere end 60 år siden og er blevet udviklet i forskellige lande og i forskellige retskulturer. Man kan komme ud for, at opfattelsen af og retsstillingen for en joint venture er forskellig fra et land til et andet, hvilket gør begrebet kompliceret (Herzfeld 1989 s. 3). Alligevel er det muligt at komme tæt på en beskrivelse, der dækker begrebet nogenlunde udtømmende.

Ifølge Andrew Combens værk om joint venture kan disse beskrives som et arrangement mellem to eller flere parter, der sammenlægger deres ressourcer og samarbejder om at køre en fælles virksomhed til begges fordel. (Comben 2005 s. 3). I modsætning til ændringer i ejerforhold som overtagelser og sammenlægninger af virksomheder er en joint venture baseret på to ligeværdige partnere, der fortsætter deres normale virke, samtidig med at de kører dette nye samarbejde. En joint venture ændrer derfor ikke på de pågældende virksomheders status og styrke.

Der kan være forskellige årsager til og motivationer for at lave en joint venture. Et eksempel er, hvis den ene part kan lave et produkt, men ikke har kontakterne og erfaringen til at markedsføre det, og den anden part har et marked, men mangler et nyt produkt. Her kan en joint venture være løsningen.

I tilfældet med Select Service Partner og WHSmith var årsagen, at Select Service Partner havde ekspertisen, forretningerne og kendskabet til markedet, men manglede et stærkt brand. WHSmith havde et stærkt brand, men havde ikke foden inden for det danske marked og ikke en forretningsform, der passede til det danske marked. Ved at lave en joint venture komplementerede de hinanden og fik fem butikker, der kunne tilfredsstille lufthavnens behov.

2. Metode

Her vil jeg gennemgå de metoder, som opgaven benytter sig af, og som i sidste ende skal resultere i et svar på problemformuleringen. Dette har til formål at slå fast, hvilken type undersøgelse, der er tale om, og hvad man kan bruge den til. Undersøgelsen starter med at beskrive den relevante teori, der skal danne forudsætning for at gennemgå casen og give retningslinjer for, hvad der skal undersøges, og hvilke aspekter der skal fokuseres på. Derefter kommer selve casen, som skal undersøges ved hjælp af spørgeskemaer og afrundes med individuelle interviews.

Samfundsvidenskabelig metode

Samfundsvidenskabelig metode er den måde, hvorpå man frembringer viden om ”samfundet, dets institutioner, organisationer, virksomheder, grupper og individer” (Andersen 2009 s. 15). Denne opgave handler om forhold vedrørende en organisation og en gruppe mennesker og hører derfor til inden for samfundsvidenskab. Formålet er forstående (Andersen 2009 s. 23), da opgaven ikke bare skal forklare hvad der er sket, men også forsøge at komme med en større forståelse af situationen. Til en forstående undersøgelse bruges en række begreber fra de sociale og humanistiske videnskaber som f.eks. kulturvidenskaber og symbolvidenskaber. (Andersen 2009 s. 23)

Den diagnosticerende undersøgelse

Selve undersøgelsen af overgangen fra Global News & Books til WHSmith har til formål at forstå og forklare, hvad der er sket i organisationskulturen og eventuelt komme med nogle forudsigelser om fremtidige joint ventures, hvilket ud fra Andersens definition er en diagnosticerende undersøgelse (Andersen 2009 s. 22).

Deduktion og induktion

Deduktion er ”bevisførelsens vej”, hvilket betyder, at man bruger nogle generelle principper og regler til at bestemme specifikke hændelser (Andersen 2009 s. 35). Induktion er ”opdagelsens vej”, hvilket betyder, at man bruger en specifik hændelse til at lave generelle regler og principper (Andersen 2009 s. 35).

Dette speciale bruger et sæt teorier til at bestemme nogle generelle regler og komme med nogle forudsigelser forud for casen. Dette er en deduktiv vej. Casen er derimod en enkelt hændelse, der skal forsøge at forholde sig til den eksisterende teori og samtidig komme med nye principper. Dermed kommer projektet til at indeholde både deduktion og induktion. Når resultatet foreligger, kan de nye principper, der er affødt af denne case, blive testet igen med en anden case, og dermed bliver specialet en del af den evige hermeneutiske cirkel (Andersen 2009 s. 197).

Kvalitativ og kvantitativ metode

Opgavens caseundersøgelse er todelt. Først skal en kvantitativ undersøgelse afdække, hvordan medarbejderne har oplevet overgangen til WHSmith. Denne undersøgelse udføres ved hjælp af spørgeskemaer til medarbejderne. Her er der brugt nogle teorier om spørgeskemaer som undersøgelsesmetode, der forklarer, hvad man kan bruge disse til, hvordan man gennemfører undersøgelsen hensigtsmæssigt, og hvad man skal passe på. Det er vigtigt at være opmærksom på, at man ved den kvantitative metode kan se nogle generelle regler og forudsigelser, men at man ikke får en dybere forståelse af disse regler og forudsigelser. Som afrunding af undersøgelsen skal interview med enkelte medarbejdere give nogle mere dybdegående vinkler på problemet. Dette er en kvalitativ metode. Her er brugt forskellige retningslinjer for at gennemføre et interview korrekt og få en gyldig undersøgelse. Den kvalitative metode kan bruges til at få en større forståelse for et enkelt fænomen men ikke til at få et billede af den generelle tilstand på et område.

3. Teori

3.1 Indledning

Teorien i dette projekt er baseret på dels nogle forskrifter om organisationskultur og dels nogle antagelser om, hvad der sker, når organisationer ændres, og hvor meget de kan ændres udefra.

Først kommer nogle afsnit om de forskellige skoler inden for organisationsteori. Dette er taget med for at kunne gennemskue de efterfølgende teorier og placere dem i den rette kontekst. Derefter kommer en nærmere definition af organisationskultur, ændringer i virksomheden, og hvad der sker, når der kommer ændringer.

Idet min case handler om en joint venture, er der et afsnit om denne form for ændringer, og til sidst er der et afsnit om, hvilke muligheder der er for at ændre organisationskultur.

Muligheden for at ændre en kultur ud fra et ønske om at skabe en fælles konsensus i organisationen er der forskellige opfattelser af. Denne diskussion bliver her taget op, og de forskellige argumenter bliver beskrevet og vurderet.

Målet for dette kapitel er at komme med nogle forudsigelser om projektets case, der så skal afprøves ved undersøgelsen. Desuden bliver teorien brugt som retningslinjer i analysen af resultaterne.

3.1.1. Teoretiske skoler

De følgende tre skoler inden for organisationsteoretiske principper er oplistet af Majken Shultz i bogen "Kultur i organisationer". De er ikke udtømmende, men centrale retninger i den måde, man har fremført og fortolket organisationsteori på. Ved at holde dem for øje kan man vurdere og kritisere en given teori. Det er vigtigt at kunne kritisere de enkelte retninger og vide, at der er alternativer, så en enkelt teori om organisationskultur ikke bliver en universel regel, men derimod et bidrag blandt flere til opfattelserne af organisationskultur.

Rationalismen

Rationalismen og denne måde at se organisationskultur på fokuserer på målet, og kulturen bliver derfor et middel til at opnå målet og ikke mere end det. Den bliver set fra et

udgangspunkt i industrien. Her kan kulturen påvirkes og skabes ligesom alle andre dele af produktionsapparatet, hvilket gør den til et effektivt instrument til at opnå det bedste mulige resultat. Organisationen har en målsætning, der skal opfyldes, og her skal en fælles kultur bruges som et af midlerne. Subkulturer anses derfor for at modvirke den fælles målsætning og dermed ikke som en del af helheden (Schultz 2002 s. 120).

Funktionalismen

I funktionalismen er *"organisationen et kollektiv, der søger overlevelse gennem varetagelse af nødvendige funktioner"* (Schultz 2002 side 20). Her kan man se et dybere lag i den måde, medlemmerne af organisationen opfører sig og tænker på, men det er baseret på nødvendigheden af at tilpasse sig verden inden for og uden for organisationen.

Funktionalismen anerkender, at der kan opstå subkulturer, men behandler dem ikke (Schultz 2002 side 20-21).

Symbolismen

Over for disse tilgange står symbolismen, der ser organisationen som *"et menneskeligt system, der udtrykker komplekse mønstre af symbolske handlinger"* (Schultz 2002 s. 21). Her bliver symbolske handlinger tolket i social sammenhæng, og derfor kan der opstå forvirring og tvetydighed, fordi en handling kan blive tolket på mange måder. Her spiller de såkaldte subkulturer en meget større rolle end i funktionalismen, hvor de mere kommer som en konsekvens, når den samlede kultur svigter. Denne tilgang er skeptisk over for den rationelle måde at pege en generel organisationskultur ud, der kan forklare hvordan alle medarbejderne tænker og fortolker. I stedet bliver hvert enkelt individ anerkendt som en selvstændig del af helheden (Schultz 2002 side 21).

3.2. Organisationskultur

Ligesom med begrebet kultur er der mange forskellige definitioner på organisationskultur. Det kan være svært at finde en sætning, der rummer alle facetter af ordet. En definition er:

"Organisationskultur er det kollektive mønster af meningsdannelse, som skabes og udvikles i organisationer" (Schultz 2002 s. 13).

I Jørgen Frode Bakka og Egil Fivelsdals anerkendte værk om organisationsteori

”*Organisationsteori. Struktur, kultur, processer*” bruges følgende definition:

”*Organisationskultur handler om normer og værdier i organisationer. Hvilke fælles værdier har man? Hvor godt er sammenholdet?*” (Bakka/Fivelsdal 1998 s. 113)

Senere kommer forfatterne frem til følgende:

”*Organisationskultur er altså en bestemt måde at opleve verden på. Det gælder de interne forhold i virksomheden og i forholdet til omgivelserne. Dette >>verdensbillede<< er forskelligt fra den ene organisation til den anden.*” (Bakka/Fivelsdal 1998 s. 114)

Herudfra kan man konkludere, at organisationskultur handler om den måde, de involverede tænker på, og hvordan de oplever verden inden for organisationen. Denne kultur skaber en vis sammenhæng i organisationen og samler medarbejderne i deres måde at tænke på.

3.2.1. Skabelse af organisationskultur

Organisationskultur internt i de enkelte virksomheder er anerkendt som en væsentlig faktor for, om et firma kan få succes eller ej og bliver ofte brugt som en forklaring på, hvorfor forskellige strategier og mål har fejlet. Denne kultur kan være svær at måle og svær at beskrive helt præcist. Ifølge Susan C. Schneider og Jean-Louis Barsoux, der har studeret begrebet i mange år, kan man dog se nogle forskellige faktorer, der spiller ind i skabelsen af organisationskultur.

Virksomhedens historiske arv kan spille en stor rolle. Den kan give virksomheden en stolthed og nogle fasttømrede traditioner. Værdier og holdninger kan også være dybt påvirket af grundlæggeren af virksomheden, hvis denne person har haft en stærk vision, som inspirerer alle led i organisationen.

Ledelse bliver også fremhævet som en afgørende faktor. Stærke ledere har mulighed for at ændre kulturen i en virksomhed, og de kan påvirke den enkelte medarbejders arbejde meget. Desuden kan en stærk ledelse også skabe tillid og trofasthed hos medarbejderne.

Administrativ arv kan også skabe en kultur. Den måde, virksomheden er struktureret på, og virksomhedens daglige gang, vænner medarbejderne sig til, og hvis der bliver ændret herpå i forbindelse med en omstrukturering, kan det være i konflikt med deres opfattelse af virksomheden. Specielt hvis man har gjort tingene på den samme måde i mange år, kan det være svært at omstille arbejdsgangen.

Organisationskultur er også påvirket af, hvor udviklet firmaet er. Jo ældre og jo mere udviklet et firma er, jo større tendens er der til mere struktur og mere styring ovenfra i modsætning til yngre firmaer, der typisk har en større iværksætterånd og stadigvæk eksperimenterer med strukturen.

Produktet spiller også en rolle i organisationskultur. Som et eksempel er der en formodning om, at virksomheder, der sælger et produkt inden for et felt, hvor der er hård konkurrence, får en meget konkurrencefokuseret kultur i forhold til virksomheder, der ikke har et sådan fokus på konkurrence.

(Schneider/Barsoux 2003 side 69-73)

Det er vigtigt at være opmærksom på disse træk, når man laver en joint venture. Især hvis de virksomheder, der er involveret, er meget forskellige. Det kan dog ske, at nogle faktorer ikke er til stede. F.eks. kan virksomheden være så ny, at der ikke er en lang historisk og administrativ arv. I dette tilfælde må man gå ud fra, at de andre faktorer som ledelsen og produktet kommer til at spille en større rolle.

3.3. Ændringer i virksomheden og kommunikation

Når der sker forandringer i en virksomhed, der får konsekvenser for medarbejderne, hvad enten der er tale om nedskæringer, ændringer i ejerforhold eller noget helt andet, er det vigtigt, at alle ved, hvad der er sket, og hvorfor det er sket. Det skal give mening for den enkelte. Når alle er klar over den nye situation, kan det skabe en fælles identitet. Hvis medarbejderne derimod ikke forstår, hvad der er sket og hvorfor, kan det skabe en

identitetskrise, som kan føre til, at de enten holder fast i den gamle identitet eller slet ikke får et identitetsforhold til den nye situation i virksomheden. Dårlig kommunikation giver dårlig integration. Det er vigtigt at få den rette information ud til alle, der er involveret i virksomheden. Hvordan man gør dette kan være helt afgørende for, om ændringerne i virksomheden bliver en succes. Ifølge John Klee og Mike Wathen, der er partnere i revisions- og rådgivningsfirmaet PriceWaterHouseCoopers, der bl.a. rådgiver firmaer om komplekse problemstillinger i organisationer, er der fire ting, man skal være særligt opmærksom på i denne situation:

- Pas på stilheden

Man skal være opmærksom på, at stilhed kan skabe rygter. Når der er tvivl om, hvad der skal ske i fremtiden, vil der altid opstå rygter. Derfor er det vigtigt fra starten at fortælle alt med det samme for at undgå, at medarbejderne skaber deres egen version af situationen.

- Konsistens

Der er nødt til at være konsistens i det, der bliver kommunikeret på alle niveauer. Hvis der kommer modstridende beskeder fra forskellige ledelsesniveauer, skaber det i bedste fald forvirring og i værste fald mistillid.

- Modtagerens øre

Det er vigtigt at afkode stemningen hos medarbejderne, når man kommunikerer. Man kan ikke forvente, at alle tænker på samme måde, som ledelsen gør, og en besked kan forstås og opfattes på mange forskellige måder.

- Husk Murphys lov

Man skal ikke tage noget for givet og tro, at det hele nok skal gå. Hvis noget kan misforstås af medarbejderne, skal det rettes, så det ikke kan misforstås. Ellers kan der opstå problemer.

(Klee & Wathen 2003 s. 25-27)³

³ Denne publikation findes på CD-ROM med bilag

3.4. Organisationskultur i joint ventures

En joint venture skaber ikke en organisationskultur med det samme. Det tager tid, før medarbejderne bliver fortrolige med den nye kultur, fordi de kommer fra en eksisterende kultur, der skal ændres. Denne mekanisme og muligheden for at lede den er blevet undersøgt dybere i bogen ”International Joint Venture Management” af de fire europæiske professorer [Bettina Büchel](#), [Christiane Prange](#), [Gilbert J. B. Probst](#), og [Charles Clemens Rüling](#). Ofte er medarbejderne skeptiske over for ændringer i deres arbejdsrutiner, fordi de har en fast forestilling om, at den gamle organisationskultur var bedre. Dette kan medføre en stereotyp opfattelse af den nye virksomhed og en modstand mod ændringerne. Denne konflikt mellem den kultur, firmaet har fastlagt, og som skal følges, og den kultur medarbejderne selv har udviklet og holder fast i, kan resultere i de såkaldte ”skygge-kulturer”, hvor regler og procedurer bliver tolket på en anderledes måde af medarbejderne i forhold til ledelsens vision (Büchel m.fl. 2004 s.116-117). Dette kan blive et problem for ledelsen, fordi det er vigtigt at have en fælles kultur for at opnå virksomhedens mål. En fælles kultur har forskellige funktioner:

Integration: Kultur skal skabe en fælles konsensus om fundamentale spørgsmål. Integration betyder, at medarbejderne tænker mere ens.

Koordination: Fælles værdier og normer kan hjælpe til at koordinere handlinger i hverdagen, så man ikke skal lave regler for alle handlinger. Målet er, at man kan vide sig sikker på, at medarbejderne handler i overensstemmelse med de overordnede værdier og normer.

Motivation: En fælles kultur kan flytte fokus fra den individuelle og til det fælles, og betyde, at alle arbejder mere for det fælles bedste og mindre for deres eget bedste.

Identifikation: Medarbejderne kan identificere sig med virksomheden, når der er en fælles kultur, og de føler sig som en del af den. Dette skaber mere loyalitet.

(Büchel 2004 m.fl. 2004 s.116-117)

Ifølge Büchel, Prange, Probst og Rüling er især de sidste to elementer – motivation og identifikation - vigtige i starten af en joint venture for at kunne udvikle en fælles kultur i virksomheden. I starten vil den gamle kultur fortsætte med at give medarbejderne en identitet, og ledelsen skal til at starte med være varsom med at ændre de mere symbolske værdier,

virksomheden har. For at skabe en ny uafhængig kultur er det en god idé at opsøge medarbejderne i deres arbejde og snakke med dem, så der ikke opstår et ”dem og os” - forhold mellem ledelse og medarbejdere (Büchel m.fl. 2004 s. 118). Her kan ledelsen også præge indstillingen til ændringerne ved at forklare, hvorfor de er nødvendige for virksomheden. Derudover kan medarbejderne komme af med deres kommentarer og føle, at de bliver hørt og har indflydelse.

3.5. Påvirkninger af organisationskultur

I afsnit 3.1.1. Teoretiske skoler kan man se, at der er forskellige holdninger til, hvor stor indflydelse en ledelse har på at skabe en organisationskultur. I dette afsnit gennemgås ledelsens indflydelse fra forskellige teoretikers synspunkt. De første to afsnit handler om, hvordan ledelsen kan påvirke kulturen, og bagefter er der en kritik af denne tilgang til organisationskultur og en gennemgang af de ting, man skal tage forbehold for.

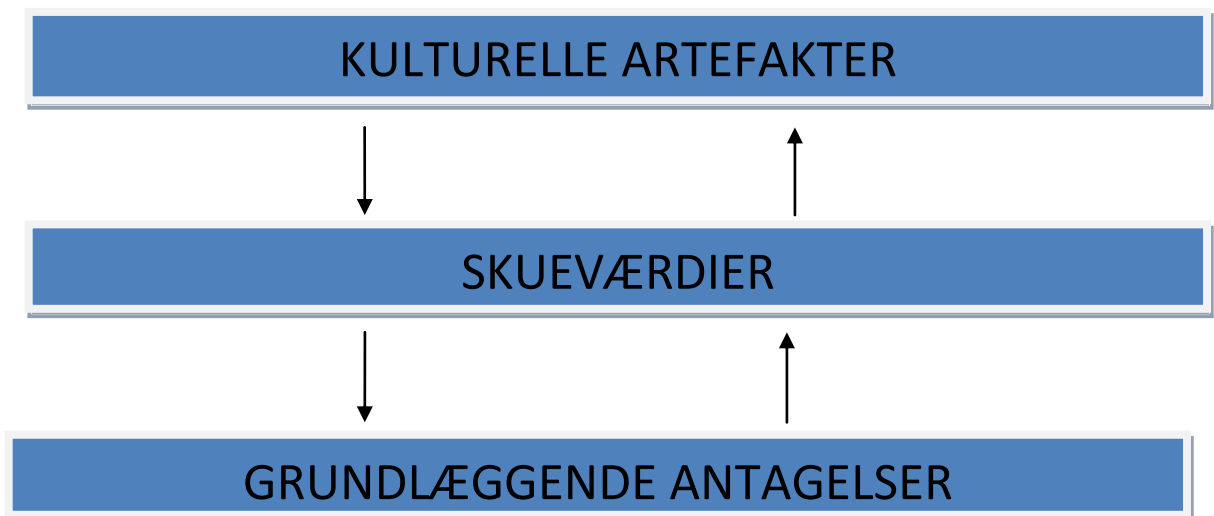
3.5.1. Organisationskultur som socialisering

Professor Edgar Schein, der har arbejdet med organisationskultur og forsket i den måde, ansatte i en virksomhed bliver socialiseret på, har følgende definition af organisationskultur:

”Et mønster af fælles grundlæggende antagelser, som gruppen lærte sig, medens den løste sine problemer med ekstern tilpasning og intern integration, og som har fungeret godt nok til at blive betragtet som gyldige og derfor læres videre til nye gruppemedlemmer som den korrekte måde at opfatte, tænke og føle på i relation til disse problemer.” (Schein 1994 side 20)

Scheins teorier har været diskuteret siden de kom frem, og ikke alle er enige med ham, men hans værker er anerkendt og respekteret som et godt afsæt til at forstå organisationskultur bedre.

Han har opsat en model af kulturelle niveauer, der eksisterer før og når, man ændrer på en virksomhed:



Kulturelle artefakter er de synlige fænomener i en gruppe. Det er både de visuelle tegn som f.eks. uniformer og arkitektur, og de ting, der udtrykkes verbalt og fysisk som f.eks. sprog og ritualer. Disse faktorer optages af nye medlemmer af gruppen. De kan ses og registreres udefra, men kan ikke umiddelbart give en dybere indsigt i gruppens kultur. Dette niveau er *“let at observere og meget vanskeligt at tyde”* (Schein 1994 s. 25). Hvis man udelukkende fra artefakterne begynder at tolke, vil man gøre det ud fra sit eget udgangspunkt og ikke gruppens, og derved kan man opnå en helt forkert fortolkning. Derfor er man nødt til at se på de dybere niveauer i kulturen.

Skueværdier er det niveau, der influerer de kulturelle artefakter. Det er regelsæt, der er lavet på et højere niveau og givet videre til gruppen. Man skal man være opmærksom på, at disse skueværdier først virker, når de er accepteret af gruppen som gyldige. Når en skueværdi kommer fra ledelsen, starter der en kognitiv transformationsproces, der kan ende med en fælles antagelse (Schein 1994 s. 29).

Grundlæggende antagelser er de faktorer, der ikke umiddelbart kan ses, men som har stor betydning for, hvordan gruppen handler. Fornemmelser og værdier influerer beslutninger og løsninger. Hvis en virksomhed har løst problemer på en bestemt måde i mange år, bliver denne løsningsmodel betragtet som den rigtige måde, og andre måder bliver afvist. Dette niveau er det ultimative en ledelse kan nå, men det er også meget svært, fordi det er så dybt,

og fordi medarbejderne som regel kommer fra andre steder, der har påvirket deres grundlæggende antagelser gennem længere tid.

3.5.2. Ledelsens rolle i socialiseringen

Edgar Schein fremhæver ledelsens rolle i at skabe disse niveauer, og han argumenterer for, at hvis en leder får gennemført løsninger, der virker, bliver dette gradvist udviklet til at være en fælles antagelse for alle medarbejdere (Schein 1994 s. 33-34). Dette niveau er det bedste, en leder kan opnå, men også det sværeste. Schein advarer mod at ignorere denne indflydelse og denne forståelse af kultur og kulturniveauer. Det er specielt vigtigt i forbindelse med ændringer i organisationen og ændringer i kulturen, fordi disse ellers vil skabe modstand og modkulturer. Om dette skriver han:

”Kulturdannelsesprocessen er på en måde identisk med gruppedannelsesprocessen, idet hovedindholdet af ”gruffefølelse” eller gruppeidentitet, dvs. det fælles mønster af tanker, overbevisninger, følelser og værdier, der er resultatet af fælles erfaringer og fælles læring, og som resulterer i det mønster af fælles antagelser, jeg kalder gruppens kultur” (Schein 1994 s. 55)

Schein oplister følgende processer, der integrerer en gruppe internt:

- 1) Udformningen af et fælles sprog og begrebskategorier
- 2) Definition af gruppegrænser
- 3) Fordeling af magt og status
- 4) Udvikling af normer for intimitet, venskab og kærlighed
- 5) Definition af og tildeling af belønning og straf
- 6) Forklaring af det uforklarlige – ideologi og religion

Vigtigheden af denne kulturdannelse beskriver Schein således:

”Det der i sidste ende gør det muligt for folk at fungere godt med hinanden og at koncentrere sig om deres primære arbejdsopgave, er en høj grad af enighed om ledelsen af de problemer, som er diskuteret i dette kapitel. Hvis interne problemer ikke er løst, hvis folk er forudindtagede om deres stilling og identitet, hvis de er utrygge, eller hvis de ikke kender spillereglerne og derfor ikke kan forudsige eller forstå, hvad der foregår, så kan de ikke koncentrere sig om de vigtige overlevelsesproblemer, som virksomheden måske stilles overfor.” (Schein 1994 s. 93)

3.5.3. Symbolistisk perspektiv

Over for Edgar Schein, hvis udgangspunkt er funktionalismen, står en teoretiker som Mary Jo Hatch, der ser kulturen som forståelsesrammer og fælles fortolkningsmønstre. I modsætningen til Schein ser hun ikke kulturen som ledelsesskabt. Kulturen kan forandres indefra til en vis grad, men den kan ikke ledes og styres af ledelsen (Hatch 2006 s. 180). Den er desuden i konstant forandring og er derfor svær at måle og tyde. Dette skyldes specielt de mange subkulturer inde i organisationen, der betyder, at medlemmerne agerer ud fra deres egen unikke forståelse af kulturen (Hatch 2006 s. 176). Hvis man antager, at organisationskultur er et sæt ”grundlæggende antagelser”, som Schein udtrykker det, kan det blive meget svært at finde en fælles kultur. Ifølge Mats Alvesson og Stefan Sveningssons værk “Changing Organizational Culture” gør kompleksiteten i større organisationer det svært for alle ansatte, at fortolke ens:

”People hardly interpret everything in organizations similarly, partly because organizations are characterized by a rather complex differentiation of work tasks, divisions, departments and hierarchical levels that potentially also fosters strong differences in terms of meanings, values and symbols.” (Alvesson/Sveningsson 2008 side 38-39)

Dette kan betegnes som den symbolistiske tilgang til organisationskultur, hvor en handling kan blive fortolket på mange forskellige måder. Dette forbehold er godt at huske på, når man kigger på Scheins dimensioner og anvender dem i en case. Selvom man kan se nogle

fællestræk i kulturen og aflæse dem, skal man hele tiden have for øje, at medarbejderne efter al sandsynlighed tænker forskelligt og har forskellige årsager til at gøre og tænke, som de gør.

3.6. Aktiv ændring af organisationskultur

Som det fremgår af forrige afsnit, er der forskellige meninger om, hvor meget en ledelse kan påvirke organisationskulturen i en virksomhed. Til gengæld er der enighed om, at ledelsen har en vis indflydelse. I dette afsnit gennemgås nogle formodninger om, hvad en ledelse kan gøre aktivt, og hvad den skal være særligt opmærksom på.

Ifølge Andrew Scotchmer, der er rådgiver inden for organisationskultur, er en af grundene til, at nogle firmaer ikke opnår det fulde potentiale, når de forsøger at ændre virksomheden til at være mere effektiv og profitabel, at ledelsen tit kun ser ændringerne som driftsændringer og ikke ændringer i den måde, man tænker på. Derfor engagerer de sig ikke nok i processen. Man er nødt til at ændre kulturen på alle niveauer i virksomheden, og dette skal ske fra top til bund.

De gamle vaner og de gamle værdier ligger hele tiden under overfladen og kan hurtigt komme op igen, hvis ikke de fundamentale måder at tænke på bliver ændret. Risikoen er, at flere såkaldte subkulturer opstår og forhindrer en fælles forståelse af kulturen (Scotchmer 2007 <http://www.thecqi.org/Knowledge-Hub/Qualityworld/Articles/Ringing-the-changes/>).

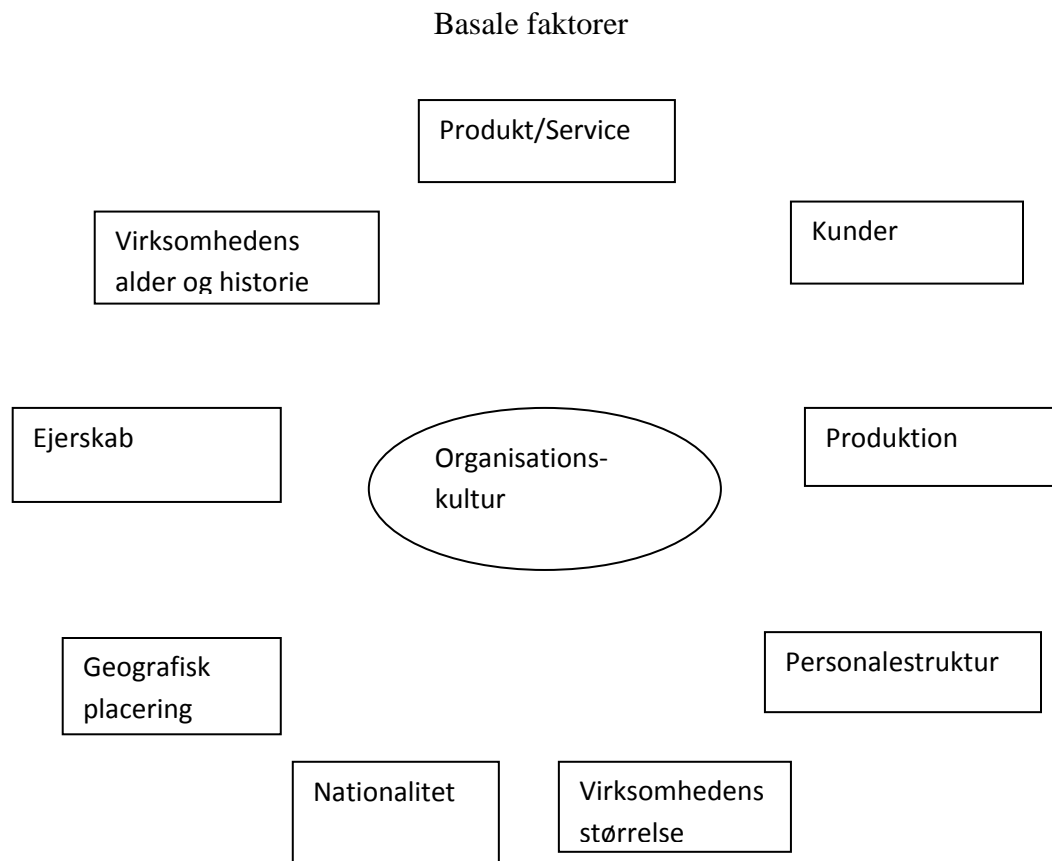
Scotchmer bruger begrebet kognitiv dissonans om den følelse af ubehag, der opstår, når det eksisterende miljø i en organisation bliver udfordret ideologisk. Når dette sker, vil man typisk enten søge ud af det miljø, der findes ubehageligt eller ændre sine grundlæggende antagelser, så de passer til den nye situation. Til at starte med bør man ændre organisationens synlige elementer – artefakterne – for at ændre kulturen. Dette vil skabe en kognitiv dissonans for nogle medarbejdere i starten, men efterhånden som ændringerne bliver en del af hverdagen, og medarbejdernes opførelse på arbejdspladsen ændrer sig, vil de grundlæggende antagelser og værdier også ændre sig og tilpasse sig til den nye situation. I starten vil der som regel være modstand, og flere medarbejdere vil gå sammen med deres følelse af usikkerhed og forene deres tanker omkring det nye. Her er det en god idé at involvere medarbejderne så meget som muligt i ændringsprocessen. Hvis medarbejderne føler, at de kommer igennem med deres idéer, vil trangen til at gøre oprør være mindre. Så snart ændringerne er implementeret, kan man spørge medarbejderne, om de har forslag til forbedringer. Dette vil få dem til at føle sig

værdsat og involveret i de nye tiltag og dermed formindske følelsen af usikkerhed og fremmedgjorthed. Hver gang en ændring lykkes, og hver gang en ny succes er i hus, har ledelsen en mulighed for at vise det frem til alle og dermed styrke følelsen af fællesskab og tilknytning til organisationen.

Når man skal forsøge at ændre eller påvirke organisationskultur i en bestemt retning, har ledelsen som regel en plan. Hvordan man laver en sådan plan, og hvilke ting man skal være særligt opmærksom på, har Klaus Doppler og Christoph Lauterburg skrevet en bog om, der hedder "Managing Corporate Change". Ifølge den er det ultimative mål at reducere kompleksiteten i hverdagen og i stedet skabe gennemsækelighed for alle i organisationen. I sidste ende kan alle få en forståelse af, hvad der ifølge organisationen er "godt" og "ikke godt", "tilladt" og "ikke tilladt". (Doppler/Lauterburg 2001 s. 295). Herefter behøver organisationen ikke bruge tid på at lave regler på alle områder, fordi medlemmerne selv kan tage stilling og gøre det rigtige. Det samme gælder strategien, hvor alle i sidste ende godt ved, hvad der er målet. Den ultimative succes er nået, hvis alle medlemmer af organisationen sigter efter det samme f.eks. "kundeorientering" eller "godt sammenhold" (Doppler/Lauterburg 2001 s. 295). Det skaber en ramme, hvor medlemmerne kan organisere sig selv, samtidig med at de har et fælles mål. Der er mange måder at skabe disse mål på og forsøge at påvirke kulturen i en bestemt retning. I Doppler og Lauterburgs "Managing Corporate Change" er der to modeller, der viser faktorer, som bestemmer organisationskultur. En model for basale faktorer, der er svære at influere og en for organisations-specifikke faktorer, der er nemmere at influere.

De basale faktorer (Doppler/Lauterburg 2001 s. 297) er produkter/service, kunder, produktion, personalestruktur, firmaets størrelse, nationalitet, geografisk position, ejerskabsstruktur og alder/virksomhedens historie. Disse faktorer er langt hen ad vejen umulige umiddelbart at ændre. Det sker først, når man ændrer virksomhedens kerneprodukter, indgår i et nyt ejerskab, f.eks. en joint venture, eller kommer ind på nye markeder. Den daglige ledelse har ikke den store indflydelse på de basale faktorer, som imidlertid bestemmer en stor del af organisationskulturen i en virksomhed. F.eks. medfører organisationens nationalitet nogle specifikke vaner og kutyper, og hvis virksomhedens kerneprodukt er kundeservice, medfører dette en helt speciel måde at omgås på. Som eksempel bruger Doppler/Lauterburg offentlig administration. Her kræver arbejdet omhyggelig omgang med

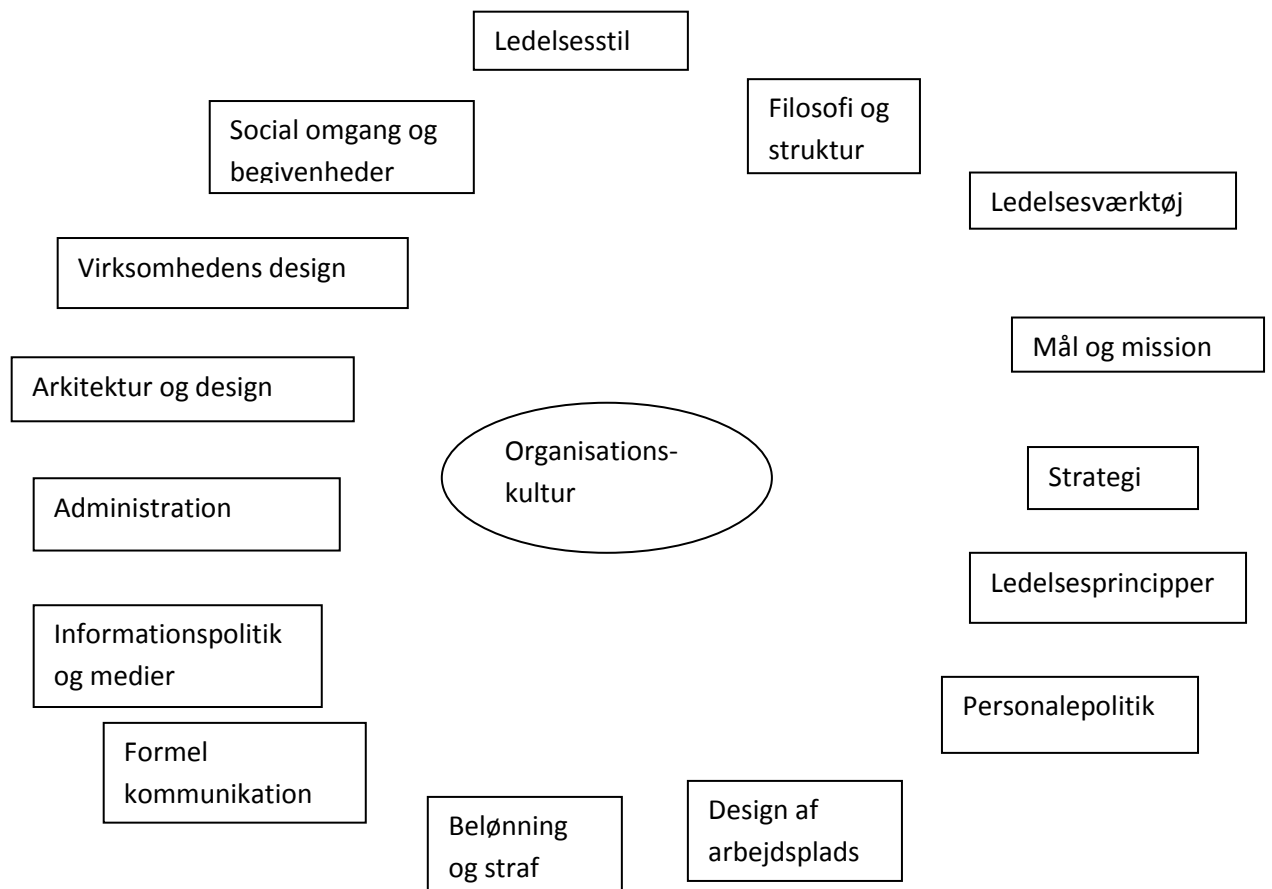
regler og love, der skal følges, og dette påvirker organisationskulturen blandt medlemmerne til at være mere forbeholden og behersket i udtrykket (Doppler/Lautenburg 2001 s. 297).



Over for disse basale faktorer står en række organisationsspecifikke faktorer, der kan påvirkes, ændres og skabe forskellige forhold i organisationen. Her kan der være store forskelle fra et firma til et andet, på trods af at de arbejder i samme branche og i samme land. Disse faktorer er ledelsesstil, organisationens filosofi og struktur, ledelsesværktøjer, virksomhedens mål og mission, strategi, ledelsesprincipper, personalepolitik, arbejdspladsens konstruktion, regler for belønning og straf, formel kommunikation, firmaets politik om kommunikation og medie, arkitektur og design af arbejdspladsen, virksomhedens konstruktion og den sociale omgang samt sociale begivenheder for medarbejderne. Disse faktorer har ledelsen en direkte indflydelse på. Som eksempel bruger Doppler/Lautenburg et firma, hvor ledelsen opfører sig elitært, distanceret til medarbejderne, og som er meget hierarkisk opbygget. Her må man forvente, at organisationskulturen ikke får præg af

samarbejde og holdånd. På samme måde som individuel belønning også kan føre til rivalisering mellem de forskellige afdelinger i virksomheden (Doppler/Lauterburg 2001 s. 298).

Organisationsspecifikke faktorer



Ved ændringer i virksomheden kan man ved at forholde sig til disse faktorer påvirke organisationen i den retning man ønsker. Organisationsændringer, der kan henføres til disse kategorier, kan aflæses i organisationskulturens endelige tilstand (Doppler/Lauterburg 2001 s. 298). Her skal man dog som nævnt overfor igen være opmærksom på, at kulturen er for

kompleks til, at man uden videre kan aflæse hele kulturen ved hjælp af disse faktorer. Der er mulighed for, at man får en vidt forskellig fortolkning af disse elementer fra forskellige medarbejdere, der alle afkoder dem forskelligt.⁴

Når man vil have medlemmer af en organisation til at lære en ny kultur og en ny opførelse, skal man være opmærksom på, at det også betyder, at de skal ”aflære” den gamle kultur (Doppler/Lauterburg 2001 s. 301). Selvom den nye kultur kan være svær at kontrollere og svær at skabe en fælles forståelsesramme for, er der ifølge Doppler/Lauterburg en del forskellige måder at influere den på. Deriblandt disse tiltag:

- Beskriv den nye kultur i specifikke vendinger
- Retfærdiggør forsigtigt nødvendigheden af ændringer
- Skab nye standarder ved selv at være rollemodel
- Sørg for at samarbejde om at ændre kulturen
- Lad allerede ansatte forfremmes til ledelsen, så de kan skabe den nye kurs
- Belønninger og straffe i ledelsesprocessen
- Konsistent projektledelse

(Doppler/Lauterburg 2001 s. 301)

Man kan ikke bare bruge et par af punkterne og derefter forvente, at ændringerne lykkes. Man er nødt til at bruge dem alle på tværs af hinanden, hvis ændringerne skal have en chance for at være succesfulde og skabe en ny kultur (Doppler/Lauterburg 2001 s. 301). De to første punkter relaterer sig til kommunikation, som for de fleste teoretikere er et af de vigtigste elementer i en organisationskultur. Ledelsen har en mulighed for at informere medarbejderne om ændringerne og den nye kultur og dermed påvirke kulturen i en positiv retning.

⁴ De to modeller i dette afsnit er hentet fra Klaus Doppler og Christoph Lauterburgs modeller over Corporate culture – basic factors (hard to influence) og Corporate culture – corporate-specific factors (easy to influence) side 297-298 i bogen Managing Corporate Change 2001. Oversættelsen til dansk er lavet af opgavens forfatter.

4. Case

4.1. Beskrivelse

Casen drejer sig som beskrevet i kapitel 1 om Select Service Partners' og WHSmiths joint venture i 2008. Det interessante ved den er, at der er tale om en eksisterende medarbejderstab og organisationskultur, der stod og står over for forandringer. Ændringerne er sket løbende over længere tid, hvilket givetvis har gjort overgangen nemmere. Alligevel er ændringerne markante og værd at undersøge effekten af. Idet et helt koncept er overtaget og implementeret, kan man argumentere for, at der er tale om opbygning af en helt ny organisationskultur fra bunden. Som beskrevet i afsnit 3.6. Aktiv ændring af organisationskultur er der faktorer, som en ledelse kan påvirke, og faktorer, der er givet på forhånd. Butikkernes kundegrundlag, produkterne, virksomhedens størrelse, geografiske position og virksomhedens historie kan ikke ændres her. Derimod er der en mulighed for at påvirke ting som kommunikation, belønning for godt arbejde, personalepolitik og ledelsesprincipper. Jeg vil i første omgang lægge vægt på ændringerne og overgangen, men undersøgelsen skal i sidste ende munde ud i en vurdering af, hvordan organisationskulturen er nu, og om der er opstået et tilhørsforhold til brandet og konceptet WHSmith. De svar, der bliver givet af salgsassistenter, supervisorer og salgslederen, kan også sige noget om, hvordan ledelsen har håndteret skiftet, hvilke tiltag, der er blevet gjort for at gøre overgangen så god som muligt, og om ledelsen i sidste ende har påvirket organisationskulturen. Dermed kan casen validere eller modificere teorien om ledelsens indflydelse.

Hoveddelen af undersøgelsen er foretaget med spørgeskemaer til de ansatte for at få nogle klare data, der kan analyseres og fortolkes. Undersøgelsen afrundes med tre interview, for at komme lidt dybere ned i de resultater, der fremgår af spørgeskemaerne.

4.1.1. Formål

Undersøgelsen skal vise, hvordan overgangen til WHSmith har påvirket medarbejderne, deres hverdag og deres forhold til arbejdspladsen. Derudover skal den give et samlet billede af organisationskulturen i virksomheden, som den er nu. Formålet er at komme med nogle

observationer, der kan analyseres så klart, at det er muligt at forudse noget om lignende joint ventures samt hjælpe virksomheden med de fremtidige udfordringer.

4.1.2. Målgruppe

Første del af undersøgelsen er foretaget ved hjælp af spørgeskemaer til salgsassistenter og supervisorer. Nogle medarbejdere var ikke ansat, da brandet var Global News & Books, men har været med under overgangen til WHSmith og kunne derfor godt svare på spørgsmålene om processen med at opbygge en ny kultur. Andre havde dog været ansat i så kort tid, at de ikke kunne svare på spørgsmål vedrørende diverse ændringer, da de ikke havde oplevet dem. Ud af de 35 salgsassistenter, der var ansat på ved tidspunktet for undersøgelsens start, var fem inhabile. Den første var naturligvis undertegnede, den anden havde været brugt som testperson i forbindelse med afprøvning af skemaet og kunne derfor ikke bruges i undersøgelsen. Tre var blevet ansat få måneder før undersøgelsens start, og havde derfor ikke oplevet ændringerne. Ud af de fem supervisorer, der var ansat ved undersøgelsens start, var den ene blevet ansat en måned forinden, og havde derfor ikke oplevet de forskellige ændringer.

De resterende salgsassistenter og supervisorer har alle medvirket, og har derfor gjort undersøgelsen repræsentativ. Alle, der har oplevet ændringerne, har udtalt sig om konsekvenserne.

Næste niveau i organisationen, der undersøges, er salgslederne, der leder arbejdet for supervisorer og salgsassistenter, og som har stået for koordinering af overgangen. Ud af de to salgsledere har den ene svaret på et separat spørgeskema. Da jobbet for de to salgsledere indebærer det samme, og da arbejdsopgaverne med f.eks. kommunikation til medarbejderne er de samme, kan den ene salgsleder betragtes som repræsentativ for dette niveau i virksomheden.

De tre interviews i slutningen af undersøgelsen er lavet med salgsassistenter, der har været gennem overgangen, fordi det er denne gruppe, der er langt den største, og derfor også den gruppe, der kan vise mest om organisationskulturen.

4.2. Udformning og gennemførelse af undersøgelsen

Udformningen af spørgeskemaet og formuleringen af spørgsmålene har baggrund i lærebogen om spørgeskemaer "*Spørgeskemaer i virkeligheden*" af Niels-Henrik Møller Hansen, Bella Marckmann og Esther Nørregaard-Nielsen. En undersøgelse som denne skal fungere fra start, fordi den ikke kan gentages. Da gennemførelsen af undersøgelsen krævede, at jeg afløste alle de deltagende, ville det tidsmæssigt ikke kunne lade sig gøre at rette noget og derefter gennemføre undersøgelsen igen, og derudover kan man ikke forvente den samme motivation fra respondenterne, hvis de skal svare på et spørgeskema om det samme emne to gange. Derfor brugte jeg lang tid på indholdet og udformningen af spørgeskemaerne.

4.2.1. Fokus

Spørgeskemaet skal først og fremmest afklare, hvordan ændringerne er blevet modtaget på de forskellige niveauer, og hvordan de har påvirket medarbejdernes tilhørsforhold til arbejdspladsen. Ifølge teorien er kommunikation om ændringer helt afgørende for, hvordan kulturen udvikler sig og skaber mening, tillid og engagement, og der er derfor særligt fokus på denne kommunikation i spørgeskemaet.

Desuden er et spørgsmål om medindflydelse taget med pga. en teori om, at medindflydelse kan hjælpe til at skabe et bedre tilhørsforhold (Schneider/Barsoux 2003 s. 234-236, Gertsen/Søderberg 1998 s. 32-35). De konkrete ændringer, medarbejderne har oplevet, er med i de første spørgsmål. Senere udvikler skemaet sig til at inkludere de mere dybe og interessante spørgsmål om tilhørsforhold til brandet og den generelle tilfredshed med den nye organisation.

4.2.2. Sprog

Sproget er gjort så enkelt som muligt, da arbejdspladsen består af mange fremmedsprogede – for det meste svenskere – der skal besvare skemaet. Hertil kommer, at det generelt anbefales at bruge enkelt sprog ved spørgeskemaer (Andersen 2009 S. 175). Man kan ikke forvente, at

hele målgruppen skal kunne forstå faglige udtryk, og derfor er nogle begreber omformuleret eller forklaret i en separat tekst.

4.2.3. Længde

Skemaet er forholdsvis kort, fordi det er frivilligt at svare, og motivationen skal bevares gennem alle spørgsmål. Spørgeskemaet til salgsleder er endvidere kortet ned til ti spørgsmål, hvoraf de første fem besvares ved at sætte kryds ved forskellige valgmuligheder. Dette i erkendelse af, at salgslederen er under et arbejdspress, der er mere intenst i løbet af sommeren, hvor undersøgelsen er blevet udført, og at arbejdet ikke har kunnet udføres ved undertegnedes hjælp.

4.2.4. Opbygning

Spørgsmålene følger en rød tråd fra de generelle spørgsmål om holdningen til ændringerne gennem specifikke spørgsmål om de forskellige forandringer til generelle oplysninger. Desuden er der små forklaringer før de forskellige grupper af spørgsmål, idet målgruppen skal være sikker på, hvad der menes med visse begreber som f.eks. ændringer i procedurer. I disse forklaringer gives der bl.a. eksempler på ændringer i arbejdet, hvilket anbefales i lærebogen (Nørregård-Nielsen m.fl. 2008 side 63-64).

4.2.5. Rækkefølge

Interessen skal vækkes, og det er derfor hensigtsmæssigt at gå lige til sagen fra start. Det er bedst at vente med ”kedelige” baggrundsspørgsmål som jobfunktion og tid i virksomheden til sidst. (Nørregård-Nielsen m.fl. 2008 side 64-65) Derudover starter skemaerne med spørgsmål med svarmuligheder, der bare skal sættes kryds ved, for at respondenterne skal føle, at de hurtigt er godt i gang hurtigt. Salgslederen kan svare på de første fem spørgsmål ved at krydse af, og kan derfor føle, at han allerede har ”overstået” halvdelen, inden spørgsmålene med fritekst kommer.

4.2.6. Fremgangsmåde

Skemaet er sat op online i programmet DEFGO. I dette program bliver spørgsmålene tastet ind, hvorefter der kommer et færdigt skema til at printe ud til respondenterne. Når skemaerne er samlet ind, kan man taste svarene ind i programmet og derefter udskrive resultaterne. En beskrivelse af en problemstilling, der fører til et spørgsmål, bliver i DEFGO medregnet som et spørgsmål. Spørgsmål 1, 4 og 7 er derfor ikke reelle spørgsmål men beskrivelser, der lægger op til de efterfølgende spørgsmål.

Efter skemaet var lavet, skulle det testes på målgruppen, hvilket vil sige nuværende eller forhenværende salgsassistenter, der har oplevet ændringerne. Pga. det begrænsede antal salgsassistenter, valgte jeg kun at bruge tre medarbejdere. Vigtigheden af afprøvning af skemaet understreges af Ib Andersen, der ligefrem kalder det en ”dødssynd” at undlade det (Andersen 2009 side 179).

Første testperson var en tidligere medarbejder hos Global News & Books, der studerer Kultur, Kommunikation og Sprogødestudier på Roskilde Universitet. Hun er derfor inde i terminologien og kender til arbejdspladsen, men har ikke været ansat under WHSmith. Hun kom med forskellige rettelser og kritikpunkter i forhold til ordvalg. Blandt andet kritiserede hun brugen af begrebet joint ventures. Hun påpegede, at det er en teknisk betegnelse, som mange ikke ville kunne genkende, og som det i forhold til deres situation var irrelevant at vide noget nærmere om. Det rettedes derfor til ord som ”ændringer” og ”overgangen til WHSmith”.

Anden testperson var en nuværende ansat, der også var ansat under Global News & Books, og som derfor har været med under ændringerne og kunne vide præcist, hvordan en medarbejder ville have det med at besvare skemaet. Hun påpegede, at anonymiteten ville gå tabt ved at spørge til afdeling, fordi det derefter ville være meget nemt at regne ud, hvem den pågældende medarbejder var, hvilket blev udeladt. Derudover mente hun, at skemaet var meget langt og kompliceret, og det blev derfor forkortet og gjort mere enkelt.

Tredje testperson var en tidligere ansat, der studerer Kommunikation og Journalistik på Roskilde Universitet. Hun brugte ca. 10 minutter på at besvare skemaet, hvilket passer til en medarbejderpause, og hun mente, at skemaet var fint formuleret og nemt at forstå. Herefter foretoges ikke yderligere ændringer.

Spørgeskemaerne til salgsassistenter og supervisorer kunne desværre ikke sendes ud pr. e-mail, da der ikke findes en liste over medarbejdernes mail-adresser. I stedet kom de ud i papirform og skulle senere tastes ind manuelt. For at få så mange som muligt til at svare, gik jeg selv rundt i afdelingerne og afløste medarbejderne, så de kunne udfylde skemaet. Dette har uden tvivl både øget svarprocenten og motivationen, idet medarbejderne fik en gratis pause til at udfylde det. De fleste var meget positive og interesserede i undersøgelsen. En enkelt medarbejder spurgte til anonymiteten, og ville være sikker på, at undersøgelsens detaljer ikke blev offentliggjort. Anden testperson samt helt nyansatte var inhabile til at svare på skemaet, og derfor kom antallet af mulige respondenter ned på tredve personer. Jeg fik besvarelser fra alle 30 salgsassistenter, der ikke var inhabile, og har dermed en svarprocent på 100. De fire supervisorer, der ikke var inhabile, svarede ligeledes alle på spørgeskemaet.

4.3. Gennemgang af spørgeskemaet til salgsassistenter og supervisorer

Spørgeskemaet kan ses i bilag 3.

Spørgsmål 1-3

Her er formålet at skabe et overblik over den generelle holdning til forandringerne og kommunikationen om dem. Samtidig kan disse spørgsmål fungere som en god introduktion til respondenterne, så de ved hvad skemaet handler om, og de kan komme godt i gang med det ved at krydse af.

Spørgsmål 4-9

Man kan dele forandringerne i virksomheden op i to; 1) nye forhold omkring omklædning og baglokaler – herunder de mere visuelle tiltag som nye uniformer og ny indretning af butikkerne og 2) nye procedurer i arbejdet. Efter hvert hovedspørgsmål er der en vurdering af kommunikationen i den forbindelse. Dette skyldes, at al teori om forandringer peger på, at ledelsens evne til at kommunikere forandringerne ud er afgørende for, at der opstår en organisationskultur, der stemmer overens med ledelsens mål.

Spørgsmål 10-11

Her undersøges det, om alle har den samme opfattelse af, hvad der er den største forandring. Det kunne være interessant, hvis der var forskellige opfattelser af dette afhængigt af hvilken stilling, svarpersonerne har, og hvor lang tid, de har været i virksomheden.

Spørgsmål 12-13

Hvis skabelsen af den nye kultur er gået godt, vil medarbejderne have et tilhørsforhold til WHSmith og ikke til Global News & Books. Disse spørgsmål skal afklare, hvor tilhørsforholdet er, hvis der overhovedet er et tilhørsforhold.

Spørgsmål 14

Ifølge den relevante teori betyder medindflydelse meget for, om der bliver udviklet en organisationskultur, og om medarbejderne føler sig som en del af den. Derfor er dette spørgsmål taget med, da det kan være en af forklaringerne på, hvad der er sket med kulturen efter skiftet til WHSmith.

Spørgsmål 15

Her skal det afklares, om der er en generel tilfredshed med butikker og brand. Forskellen på dette spørgsmål og spørgsmål 1, 4, 6 og 8 er, at der her ikke er tale om selve overgangen og de forskellige tiltag, men derimod kun om butikkerne og brandet WHSmith. I stedet for at vise om virksomheden har handlet på en god måde, og om forholdene var bedre før overgangen, skal dette spørgsmål give et svar på, om der er skabt en ny tilfredsstillende organisationskultur.

Spørgsmål 16

Her kan medarbejderne selv udfylde, hvilke fordele og ulemper de mener, overgangen har haft. Hvis de føler, bestemte aspekter af sagen mangler i skemaet, kan de skrive det her.

Spørgsmål 17

Denne oplysning skal bruges til at se, om der er en sammenhæng mellem svarene og den tid, medarbejderne har været i virksomheden.

Der er brugt samme skema til supervisorer som til salgsassistenter, da jeg har vurderet, at spørgsmålene er relevante for dem, og at de bevarer deres anonymitet. Deres svar er blevet behandlet separat for at kunne lave en komparativ analyse af salgsassistenter og supervisorer.

De konkrete, kvalitative data fra undersøgelsen blandt disse medarbejdere analyseres og vurderes i det følgende.

4.4. Resultat af undersøgelsen for salgsassistenter

Resultaterne af undersøgelsen er delt op efter de ansattes fra niveau i virksomheden. Først vil jeg gennemgå resultaterne fra spørgeskemaerne til salgsassistenterne ud fra hovedemnerne i skemaet. Dernæst vil jeg foretage en lignende analyse af supervisorer og give en komparativ vurdering i forhold til salgsassistenterne. Til sidst vil jeg gennemgå skemaet for salgslederen, der afviger fra de andre skemaer i form og i spørgsmål, og reflektere over hans svar. Endelig vil jeg opsummere resultaterne og komme med et samlet bud på, hvad der er sket med organisationskulturen. Den relevante teori vil blive nævnt for at give et perspektiv og for at forsøge at forklare resultaterne. Resultaterne for salgsassistenterne kan se i bilag 4 og 5.

4.4.1. Overordnet

Hvis man kigger helt overordnet på de svar, salgsassistenterne har givet, er det et forholdsvis positivt indtryk, man får af overgangen og opfattelsen af de nye butikker og det nye brand. På spørgsmål 2 om oplevelsen af overgangen til WHSmith svarer 40 procent, at de har et positivt indtryk, mens 27 svarer ”hverken eller”. En tredjedel af respondenterne har svaret ”Negativt” eller ”Meget negativt”. Sidste svarmulighed har to ud af 30 benyttet sig af. På spørgsmål 15 om tilfredsheden med de nye butikker og det nye brand har en enkelt svaret ”Meget utilfreds”, fem har svaret ”Utilfreds”, hvilket tilsammen er en femtedel af de adspurgte. Et flertal på 17 personer og 57 procent har svaret ”Tilfreds” eller ”Meget tilfreds”. Her skal man tage forbehold for påvirkninger af svarene, f.eks. hvis enkelte respondenter har været i tvivl om sikkerheden for anonymiteten. Det kan i den forbindelse nævnes, at man ikke har skullet oplyse navn eller afdeling. Desuden fik alle respondenter en svarkuvert med, hvilket har givet dem muligheden for at lægge besvarelsen ned i kuverten, før nogen har kunnet se den.

Hvis man tager de mange nye regler og forhold i betragtning, er dette et udmærket resultat for WHSmith. Når en virksomhed gennemgår store ændringer, er det naturligt, at der opstår modstand og subkulturer, og det kan tage tid, før alle er fortrolige med den nye kultur (Büchel m.fl. 2004 s.116-117). Derfor vil en negativ opfattelse af overgangen være et forudsigt resultat. Svarene hænger sammen i den forstand, at en tilfredsstillende overgang må være en af forudsætningerne for, at medlemmerne af organisationen har en positiv opfattelse af de nye butikker og det nye brand. Man kan se, at spørgsmål 15 bliver besvaret mere positivt end spørgsmål 2, hvilket kan skyldes den førnævnte tilvænnning, der skal ske i starten, men som på længere sigt fører til en mere positiv opfattelse af den nye organisation. 40 procent svarer positivt vedrørende overgangen, mens 57 procent er tilfredse med butikkerne og det nye brand. Ti personer har benyttet sig af de negative svarmuligheder i spørgsmål 2, mens seks har benyttet dem i spørgsmål 15. Der kan være flere forklaringer på dette. En af dem kan være, at man skal benytte omklædningsrummet i stedet for at kunne klæde om i baglokalerne, og det kan for nogle betyde, at de skal bruge ekstra tid, inden de møder. Hvis den afdeling, man er tilknyttet, ligger i terminal 3, er man nødt til at klæde om i terminal 2, hvor omklædningsrummet ligger, hvilket godt kan tage ti minutter mere i forhold til at møde direkte i afdelingen og klæde om.⁵ Dette kræver en tilvænnning, hvilket kan påvirke opfattelsen af overgangen. Dette hindrer dog ikke de berørte i at have en generelt positiv opfattelse af de nye butikker og af brandet WHSmith.

4.4.2. Information

Som nævnt i afsnit ”3.3.2. Kommunikation af ændringer” betyder kommunikationen mellem ledere og medarbejdere meget for, hvordan overgangen forløber, og om målene for den nye organisationskultur bliver opnået. Den rette information skal ud til alle involverede i virksomheden, for at ændringerne kan blive en succes. Spørgsmål 3, 6 og 9 viser, at der er en generel tilfredshed med informationen om de nye forhold, der er nævnt i spørgeskemaet. På spørgsmål 3 om informationen om selve overgangen og de nye tiltag har seks svaret ”Dårlig”, syv har svaret ”Hverken eller”, mens 17 respondenter svarende til 57 procent forholder sig

⁵ Togstationen i Københavns Lufthavn ligger i Terminal 3. Alle der kommer med offentlig transport til arbejde skal derfor krydse bygningen for at klæde om i Terminal 2, og hvis deres afdeling ligger i Terminal 3, skal de krydse den en gang mere for at møde.

positivt til informationen. Dette passer godt med resultatet i spørgsmål 2, fordi forudsætningen for en positiv overgang er god information om, hvad der sker. Når medarbejderne ved, hvad der sker, og føler, at de bliver informeret tilstrækkeligt og troværdigt, bliver integrationen af ændringerne nemmere for dem at acceptere. Dette mønster fortsætter til dels i spørgsmål 5 og 6. Man kan se, at informationen om de nye forhold, der er nævnt i skemaet, er overvældende god. Ingen har givet et negativt svar, 20 procent har svaret ”Hverken eller” mens de resterende 80 procent er positive over for informationen. De nye forhold omfatter bl.a. førnævnte nye omklædningsrutiner og nye uniformer, hvilket har potentiale til at udløse stor tilfredshed. At kun fem ud af 30 medarbejdere har givet et negativt svar kan derfor være et resultat af god information om ændringerne, der har givet en stor tilfredshed. I spørgsmål 8 og 9 er denne sammenhæng mindre synlig. Det kan skyldes, at de nye rutiner, der er nævnt i spørgsmål 8, er meget omfattende og har haft en meget direkte betydning for arbejdsgangen. En af de store ændringer er ”till-point offer”, der er beskrevet i afsnit 1.1 Indledning, om som betyder, at samtlige kunder skal have et tilbud mundtligt ved kassen. Dette er en forandring, der påvirker medarbejderne hele dagen igennem, og man må formode, at det kræver en del tilvænning. På spørgsmålet om, hvordan medarbejderne har opfattet disse nye rutiner, er der flere respondenter, der har givet negative svar end positive. Næsten halvdelen har svaret ”Hverken eller”. Seks respondenter, hvilket svarer til 20 procent, har givet positive svar. De negative svar er derfor stadigvæk i undertal i forhold til de andre svarmuligheder med syv, der svarer ”Negativ” og 4 der svarer ”Meget negativ”. Til gengæld er der igen her en udbredt tilfredshed med informationen om de nye rutiner. Kun en enkelt respondent har givet et negativt svar. 57 Procent har svaret ”God” eller ”Meget god” om informationen. Denne tilfredshed med kommunikationen har givetvis været medvirkende til, at de negative holdninger er holdt på et lavt niveau. Alligevel kan man konkludere, at selv stor tilfredshed med kommunikationen ikke er nok til, at alle er tilfredse, hvis ændringerne er meget store og griber meget ind i de daglige rutiner.

Hvis man kigger på bilag 5 med krydsresultater får man yderligere bevis for sammenhængen mellem informationen og oplevelsen af ændringerne. Som eksempel kan man se, at af de seks, der har svaret negativt omkring informationen om overgangen, har ingen svaret ”Meget positivt” eller ”Positivt” om oplevelsen af selve overgangen. Af de fem, der har svaret ”Meget god” til spørgsmålet om informationen om de nye forhold, har ingen svaret ”Negativ” eller ”Meget negativ” om oplevelsen af de nye forhold. Man kan samlet konkludere, at en

vellykket information, både om overgangen fra Global News & Books til WHSmith og de enkelte nye tiltag, efter al sandsynlighed har hjulpet til, at medarbejderne har et generelt positivt syn på den nye situation.

4.4.3. Forandringerne

Forandringerne ved skiftet til WHSmith er delt op i to i spørgeskemaet: først de nye forhold omkring butikker, omklædning og baglokaler i spørgsmål 5 og derefter de nye rutiner med nyt kassesystem og ”till-point offer” i spørgsmål 8. Dette er gjort for at se, hvilke forandringer, der har haft størst påvirkning. Hvad angår de nævnte nye forhold har 17, svarende til 56 procent, svaret positivt mens fem, svarende til 16 procent, har svaret negativt. Som før nævnt er opfattelsen af informationen om disse forandringer meget positiv, hvilket kan være medvirkende til den generelle tilfredshed. Desuden kan det nye omklædningsrum også af nogle bliver opfattet som mere komfortabelt end før, hvor man måtte klæde om hjemme eller i de små baglokaler. Hvad angår de nye rutiner i spørgsmål 8, er resultatet anderledes. Seks respondenter, svarende til 20 procent, har givet et positivt svar mens 13, svarende til 43 procent, har svaret ”hverken eller”. Her følges det omtalte mønster om informationen, idet der er en anelse mindre tilfredshed, hvilket kan forklare den generelle mindre positive opfattelse af de nye rutiner. Det skal dog også nævnes, at de nye rutiner påvirker medarbejderne gennem hele arbejdsdagen og ikke blot en del af den som det f.eks. er tilfældet med de nye omklædningsforhold. Ud fra disse data kan man konkludere, at rutinerne er den største forandring og den største udfordring.

På spørgsmålet om, hvad der er den største forandring ved skiftet til WHSmith, er der kommet en række forskellige svar, hvilket viser, at der er mange forskellige opfattelser af ændringerne. Nogle svarer i generelle vendinger om f.eks. service, virksomhedens uafhængighed og de nye rutiner, mens andre kommer med specifikke elementer. Fire nævner ”till-point offer” som den største forandring. Som begrundelse skriver en medarbejder, at *”den direkte kommunikation med ”till-point offer” ændrer hele måden salgsassistent og kunde interagerer – det ændrer kasseassistentens rolle, hvilket i sidste ende medfører større ændringer end de rent praktiske detaljer, f.eks. ny uniform, nye baglokaler”*.

Man kan tale om en markant ændring af kulturen – nemlig at den måde, den pågældende respondent opfatter sin egen rolle i virksomheden på, har ændret sig. ”Till-point offer” kræver en anden kontakt med kunden, hvilket en anden medarbejder også fremhæver:

”Det är en annan metod som man job ha mer kontakt med kunden och sälja mer”.

Den nye uniform og det nye system med at kalde kunderne frem til kassen bliver nævnt af tre respondenter. Meningerne om disse forandringer er både positive og negative. Den nye uniform med bukser og skjorte har erstattet sorte t-shirts med et Global News & Books logo, hvilket nogle er tilfredse med, mens andre ikke kan lide uniformens udseende. Ni respondenter fremsætter bemærkninger om nogle mere generelle forandringer ved det nye butikskoncept, og om måden, de selv opfatter forretningerne på. I den positive ende er følgende udsagn:

”Det ligner mere et blad/bog butik. Før lignede det bare en kiosk.”, ”Ligner en rigtig bogbutik. Ser pænere ud.”og ”Butiken blivit just, större, mer varor och det betyder vi säljer mer och bättre.”

Her har forandringerne givet de pågældende en opfattelse af, at butikkerne er mere eksklusive end før, men disse forandringer har også givet anledning til mindre positive udsagn:

”Vi kan ikke yde den samme (optimale) service til vores kunder”, ”Större utbud av varor -> flere kunder -> tuffare arbetsförhållanden”, ”Forretningen ligner mere en discount-butik” og ”Den gamle butik var mere exklusiv”.

Man kan således se nogle meget forskellige opfattelser af de nye butikker og de signaler, de sender ud til kunderne. Enkelte nævner en ny måde at fokusere på salg på. Udover det førnævnte ”till point offer” har de nye butikker fået en masse andre nye tilbud, der skal få kunderne til at købe mere. Denne fokusering på salg er der også udsagn om:

”Især den engelske måde at sælge varer på”, ”Point offer, labyrinth with offers, children products close to the floor to secure that the children nag their parents about it”, ”More focus on getting as much money as possible from costumers rather than costumer relations.

Disse udsagn vidner om, at nogle ansatte er meget negative over for den nye fokusering på salg og tilbud. En enkelt nævner, at det er et engelsk koncept, som adskiller sig fra den danske

tankegang. Her ser man en interkulturel konflikt i måden at opfatte virksomheden på og dermed en forudsætning for, at der opstår såkaldte subkulturer indenfor organisationen: opfattelsen af, at der er en dansk måde og en engelsk måde, og at man selv tilhører den danske. En enkelt respondent nævner, at

”GNB har mistet sin uafhængighed og selvstændighed”

i forbindelse med overgangen, og at det giver færre muligheder for selv at bestemme, hvordan butikkerne skal se ud. Andre nævner, at der er kommet en del nye regler, der giver dårligere forhold for personalet. Når man ser på disse udsagn, kan man få et meget negativt indtryk, og sammenholdt med de andre data som f.eks. spørgsmål 2 og 15 kan det virke modsætningsfyldt. Det kan hænge sammen med, at de ændringer, der bliver opfattet som ulemper, er de første, man tænker på, når man bliver spurgt om, hvad der har været den største forandring. Derfor kan helheden godt være opfattet positivt alligevel.

4.4.4. Tilhørsforhold

Når der skal udvikles en fælles ny kultur i en joint venture, er det afgørende, hvordan medarbejderne knytter sig til den nye organisation og får et tilhørsforhold til den. Som nævnt i afsnit 3.4.1. Medarbejderkultur i joint ventures er det vigtigt, at medarbejderne kan identificere sig med virksomheden og føle sig som en del af den. Dette kan blive nemmere, hvis ledelsen opsøger medarbejderne direkte og fortæller om de nye tiltag (Büchel m.fl. 2004 118). Spørgsmål 12 og 13 handler om tilhørsforhold til henholdsvis Global News & Books og WHSmith.

På spørgsmål 12 om tilhørsforhold til Global News & Books har over halvdelen enten svaret ”I høj grad” eller ”I nogen grad”. Der er ikke tale om en overvældende følelse af tilhørsforhold til det gamle firma, idet kun seks ud af 30 har svaret ”I høj grad”, hvilket man umiddelbart kan betragte som et godt udgangspunkt for at udvikle en ny kultur. Hvis de fleste havde svaret ”I høj grad”, ville det efter al sandsynlighed have været svært at ændre medarbejdernes måde at tænke på, da man så først skulle vænne folk af med at føle tilhørsforhold til Global News & Books. Herudover har to svaret, at de ikke var ansat under Global News & Books, hvilket gør, at de kun har fået input fra den nye organisation og kun har oplevet de nye ændringer og ikke det gamle system.

På spørgsmål 13 om tilhørsforhold til WHSmith svarer 14 ”I nogen grad”, mens seks svarer ”I høj grad”. Hvis man tager i betragtning, at konceptet er indført i løbet af de foregående otte måneder, er dette et positivt resultat for virksomheden. Det kan skyldes, at tilknytningen til Global News & Books ikke har været overvældende, da 12 har svaret ”I mindre grad” eller ”Slet ikke” på spørgsmål 12, og da flere først er blevet ansat efter skiftet til WHSmith. En femtedel af respondenterne har svaret ”Slet ikke” om tilhørsforholdet til WHSmith. Det er disse respondenter, der eventuelt kan ende med at skabe en subkultur, hvor ledelsens idéer og visioner bliver tolket på en alternativ måde (Büchel m.fl. 2004 s.116-117).

4.4.5. Medindflydelse

Som beskrevet i afsnit 3.6. Aktiv ændring af organisationskultur betyder medindflydelse også meget for, om medarbejderne identificerer sig med den nye organisation. På spørgsmål 14 om medindflydelse er der kun en enkelt, der svarer ”I høj grad”, mens der er syv, der svarer ”Slet ikke”. Et stort midterfelt med 22 respondenter svarer enten ”I nogen grad” eller ”I mindre grad”. Herudfra kan man konkludere, at det ikke er den helt store medindflydelse, der får folk til at identificere sig med brandet WHSmith. Omvendt er det under en fjerdedel, der mener, at de slet ikke har indflydelse på virksomhedens udvikling. Dette resultat kunne umiddelbart betyde, at manglende indflydelse ville gøre det meget svært at gennemføre ændringerne, men dette har ikke været tilfældet. I forhold til den relevante teori kan man konkludere, at medindflydelse kan skabe en identifikation med virksomheden, men at det ikke er altafgørende. Spørgsmålet er så, om den forholdsvis vellykkede gennemførelse af ændringerne skyldes, at medindflydelse, når det kommer til stykket, ikke betyder så meget, eller at reglerne og det nye koncept er blevet implementeret meget konsekvent.

4.4.6. Fordele/Ulemper

I spørgsmål 16 har respondenterne fået mulighed for at nævne eventuelle fordele og ulemper ved, at Global News & Books er blevet til WHSmith. Efter at have tænkt over de andre spørgsmål og reflekteret over virkningerne af ændringerne, har de nu fået opmærksomheden tunet ind på de positive og negative aspekter, som de kan uddybe i dette spørgsmål. De fleste af svarene er dog blot gentagelser fra tidligere spørgsmål, og de elementer, der har gjort størst

indtryk, går igen. På den positive side er der det kendte brand WHSmith i forhold til det mindre kendte Global News & Books, et større og bedre udvalg af varer og nye butikker. På den negative side bliver der nævnt den nye uniform, det nye kassesystem, mersalg og den engelske måde at sælge på. Når medarbejderne skal give begrundelser, nævnes mange forskellige årsager og tanker om ændringerne, hvilket peger mod den symbolistiske tilgang til organisationsteori, hvor man ikke kan se et samlet mønster i organisationskulturen, fordi de enkelte medarbejdere har deres egne fortolkningsmønstre.

4.4.7. Tid i virksomheden

Det sidste spørgsmål i spørgeskemaet, om hvor lang tid medarbejderen har været i virksomheden, er med for at kunne give en yderligere forklaring på resultaterne. Hvis en medarbejder er forholdsvis ny i virksomheden, kan det være nemmere at opleve forandringer, end det er for en medarbejder, der har været ansat i flere år og har oplevet det gamle system. Man kan se på resultatet, at der overvejende er nye medarbejdere. Kun tre har været ansat i mere end tre år, mens ti er blevet ansat inden for det seneste år. To har valgt ikke at svare på spørgsmålet, måske af private årsager, eller fordi de har tvivlet på, at de kunne bevare deres anonymitet. Dette hindrer dog ikke, at man kan se, at de fleste salgsassistenten er nye, og det kan være en af forklaringerne på, at de fleste forholder sig positivt til ændringerne. Der kan også være en følelse af, at man er med til at bygge noget helt nyt op i forhold til at starte i en virksomhed, der er gammel, og hvor de nye skal indordne sig under værdier, der har været mange år undervejs.

4.4.8. Konklusion

Når man kigger på resultaterne af denne undersøgelse, skal man huske på, at der kan være mange andre faktorer, der har indflydelse på medarbejdernes svar end blot skiftet fra Global News & Books til WHSmith. Finanskrisen har også påvirket en virksomhed som WHSmith. En stor del af butikkernes kunder var rejsende med Sterling Airlines, der gik konkurs i 2008 nogenlunde samtidig med SSP og WHSmiths joint venture. Dette har betydet nedskæringer i arbejdsstyrken og en effektivisering, der med stor sandsynlighed ville være kommet uanset ændringerne i organisationen. Derudover har medarbejderne med spørgeskemaet fået

mulighed for at komme af med eventuelle frustrationer og negative aspekter, der heller ikke er et direkte resultat af den pågældende joint venture. Nogle respondenter nævner problemer med priser fra boglageret, færre ansatte, manglende pauser og manglende mulighed for at opnå en bonus. Disse begrundelser kan være influeret af skiftet, men er ikke nødvendigvis et direkte resultat af det, og det skal man huske, når man kigger på resultaterne.

Når man læser svarene, får man et generelt positivt indtryk af overgangen, dog med visse forbehold. De positive data om den generelle tilfredshed med de nye tiltag og med det nye brand i det hele taget bliver blandet med skepsis over for flere af ændringerne. Som nævnt i afsnit 3.6. Aktiv ændring af organisationskultur er dette en naturlig konsekvens i starten, når man ændrer og udfordrer den eksisterende ideologi i organisationen. Denne skepsis er efter alt at dømme blevet begrænset ved, at informationen om, hvad der sker og skal ske, er tilfredsstillende, og at medarbejderne ikke føler sig holdt udenfor. Ud over de mest synlige forandringer som uniformer og nye butikker bemærker flere, at der er kommet en ny måde at sælge på – en engelsk måde. Det er denne grundlæggende måde at tænke på, som man ifølge Andrew Scotchmer, jf. afsnit 3.6. Aktiv ændring af organisationskultur, skal ændre helt for at sikre en gennemført overgang til det nye koncept, hvor medarbejderne ikke falder tilbage til den gamle måde at tænke på. Det nye koncept kommer allermost konkret til udtryk i det omtalte ”till-point offer”, men det har også betydet en helt ny måde at indrette butikkerne på. Flere respondenter har påpeget, at det slet ikke kan lade sig gøre at indføre et engelsk system. Alligevel viser det sig, at et flertal føler et tilhørsforhold til WHSmith. Det kan skyldes, at tilhørsforholdet til Global News & Books var meget lille, samt at flere ikke var ansat dengang og derfor har taget WHSmith brandet til sig med det samme. Som sagt er det ikke den store medindflydelse, der har givet de ansatte et tilhørsforhold til WHSmith og en forholdsvis positiv overgang. Her er der andre ting, der har været vigtigere. Derimod kan man til dels forklare resultaterne med, at de fleste medarbejdere er ansat inden for de sidste tre år, og at de derfor ikke hænger fast i årelange traditioner og procedurer, men har været åbne overfor ændringer.

Sammenhængen mellem en god kommunikation af ændringerne og en vellykket overgang som nævnt i afsnit 3.3.2. Kommunikation af ændringer er tydelig i disse resultater. Ingen har svaret, at de er blevet overraskede over ændringerne, og ingen har påpeget forkert eller

manglende information om overgangen. Formodningen om denne sammenhæng er derfor til dels blevet bekræftet i denne undersøgelse.

4.5. Resultater af undersøgelsen for supervisorer

Resultaterne for supervisorerne kan ses i bilag 6.

4.5.1. Overordnet

Når man ser på denne undersøgelse skal man huske på, at der kun er fire respondenter, og et svar fra en enkelt respondent kan betyde et stort udsving i resultatet, der ikke nødvendigvis viser noget essentielt. Derudover har supervisorerne en anden arbejdsgang end salgsassistenterne. Deres rolle har langt hen ad vejen været at implementere ændringerne og vejlede salgsassistenterne i de nye rutiner. Supervisorerne har i et vist omfang kontakt med kunderne, men står ikke bag kassen i flere timer i træk som salgsassistenterne, der oplever de direkte reaktioner på butikkerne og de nye salgsmetoder. Hvis man ser overordnet på resultatet af undersøgelsen med supervisorerne, er det for det meste positivt, men det giver et mere broget billede end resultatet for salgsassistenterne. Et eksempel er spørgsmål 8 om de nye rutiner, hvor to svarer ”Positiv”, og to svarer ”Negativ”, og på spørgsmål 14 om medindflydelse på virksomhedens udvikling har alle fire svaret forskelligt.

På spørgsmål 2 om selve overgangen svarer en ”hverken eller”, to svarer ”Positivt”, og en enkelt svarer ”Meget positivt”. På spørgsmål 15 om den generelle tilfredshed med de nye butikker og det nye brand svarer en ”Hverken eller”, to svarer ”Tilfreds”, og en svarer ”Meget tilfreds”. I denne undersøgelse skal man ligesom med salgsassistenterne være opmærksom på, at nogle måske vil være betænkelige med anonymiteten i undersøgelsen. For supervisorerne er dette måske et større spørgsmål, fordi der kun er fire med i undersøgelsen, og fordi de står med nogle direkte ordrer fra ledelsen, der skal udføres. Deres udgangspunkt er, at de skal implementere ændringerne med en positiv indstilling. Til dette kan man indskyde, at supervisorerne i lighed med salgsassistenterne ikke skulle oplyse afdeling, og at de også havde muligheden for at lægge besvarelsen direkte ned i en kuvert, så man ikke kunne skelne besvarelsen fra hinanden. Derfor må man umiddelbart formode, at supervisorerne ikke har

været afgørende påvirket af skepsis over for anonymiteten. Resultatet af undersøgelsen er ligesom med salgsassistenterne meget positivt, når man tænker på de store ændringer, der har været. At supervisorerne har oplevet overgangen på denne måde har givetvis også påvirket resultatet for salgsassistenterne, idet supervisorerne har skullet arbejde sammen med dem i det daglige og har kunnet influere deres opfattelse.

4.5.2. Information

I spørgsmål 2, 3, 5, 6, 8 og 9 følger resultatet af undersøgelsen samme mønster som resultatet af undersøgelsen med salgsassistenterne. På spørgsmål 3 om informationen om overgangen og de nye tiltag svarer en "Hverken eller", to svarer "God", og en svarer "Meget god". Dette resultat er identisk med resultatet af spørgsmål 2 om overgangen, hvilket bekræfter formodningen om, at god information resulterer i en god overgang. Mens informationen i spørgsmål 6 og 9 giver et positivt resultat, svarer en respondent "Negativ" på spørgsmål 5 om de nye forhold, og to svarer "Negativ" på spørgsmål 8 om de nye rutiner. Dette viser, at selvom informationen er god og i mange tilfælde hjælper på opfattelsen af ændringer, kan nogle ændringer være så store, at de alligevel bliver opfattet negativt.

4.5.3. Forandringerne

På spørgsmål 5 om de nye forhold har en svaret "Negativ", mens resten er positive. På spørgsmål 8 har to svaret "Negativ", mens to har svaret "Positiv". Dette billede afviger fra det tilsvarende billede i undersøgelsen af salgsassistenterne ved at være mere negativt ladet. Supervisorerne har skullet implementere ændringerne i rutinerne, men har ikke været direkte involveret i nye tiltag som "till-point offer". En gang imellem står supervisorerne ved kassen, hvis det er nødvendigt, men de oplever ikke rutinerne igennem en hel dag. Når to vælger at svare "Negativ" til opfattelsen af de nye rutiner, kan det skyldes den opfattelse, de har fået ved at observere salgsassistenterne og disses udfordringer ved at skulle arbejde på en ny måde. Alligevel er det interessant at se, at der er en reel forskel på opfattelsen af de pågældende ændringer i forhold til salgsassistenterne.

På spørgsmålet om, hvad der er den største forandring ved skiftet til WHSmith, bliver den engelske styring af organisationen nævnt ligesom i resultatet af undersøgelsen med salgsassistenterne. Resultatet er, ifølge respondent 1, at man mister kontrollen med, hvordan

butikkerne skal se ud. Kassesystemet, ”till-point offer”, uniformen og indretning af butikkerne er alle elementer, der går igen her. Man kan derfor konkludere, at der hverken hos salgsassistenter eller supervisorer er en enkelt ting, alle mener, er den største ændring, men derimod flere faktorer, hvoraf mange går igen på begge niveauer. Dette viser igen, at medarbejderne er individer, der ikke nødvendigvis tænker ens og har den samme forståelsesramme, hvilket svarer til den symbolistiske opfattelse af organisationskultur.

4.5.4. Tilhørsforhold

På spørgsmål 12 om tilhørsforhold til Global News & Books har to svaret ”I nogen grad”, mens en ikke var ansat under Global News & Books, og en anden ikke har svaret. Man kan derfor ligesom med salgsassistenterne sige, at der ikke har været den store følelse af at tilhøre det gamle brand. På spørgsmål 13 om tilhørsforhold til WHSmith er der igen en ubesvaret, mens resten fordeler sig på ”I høj grad”, ”I nogen grad” og ”I mindre grad”. Der er ikke nogen, der har svaret ”Slet ikke”, hvilket må siges at være godt, når brandet er så nyt i virksomheden. Som med salgsassistenterne er det efter al sandsynlighed den manglende tilknytning til Global News & Books, der gør, at folk ikke sidder fast i det gamle system, men er forholdsvis åbne overfor det nye koncept.

4.5.5. Medindflydelse

På spørgsmål 14 om medindflydelse kan man først og fremmest se, at der er stor forskel, idet alle har svaret forskelligt i modsætning til salgsassistenterne, der er nogenlunde enige om, at de ikke har den store medindflydelse. Nogle supervisorer har en opfattelse af, at de via deres daglige arbejde har indflydelse, mens en mener, at han eller hun slet ikke har nogen indflydelse. Dette kan skyldes, at spørgsmålet både kan forstås som direkte indflydelse på, hvad der sker, men også om man ved f.eks. at arbejde hårdt og afhjælpe problemer har indflydelse på, om virksomheden udvikler sig i en positiv retning. Dette resultat kan også ses som et bevis for, at der inden for organisationen er forskellige fortolkningsrammer, som beskrevet i afsnit 3.5.3. Symbolistisk perspektiv.

4.5.6. Fordele/Ulemper

De specifikke forandringer bliver kun nævnt af en respondent. I stedet gør supervisorerne mere ud af, hvordan organisationen som helhed er forandret. To nævner ligesom flere salgsassistenter, at mange ting bliver styret fra England. Her kan man se, at det er en betragtning, der både forekommer hos salgsassistenter og supervisorere. De føler, at styringen af dagligdagen er overtaget, og at det er et problem. Respondent 2 kommer med et positivt udsagn omkring skiftet til WHSmith:

”Altså i GNB var vi lidt tilbageholdende, men vi vidste godt at vi skulle gøre men det blev aldrig ordnet”.

Dette kan være en anerkendelse af, at man i WHSmith ved mere om, hvordan man gør forretningen profitabel. Respondent 3 skriver:

”Fordele: WHSmith vet hur man tjänar pengar. Pengar är bra :) ”,

hvilket bekræfter opfattelsen hos respondent 2. Man kan her observere den kognitive dissonans, der er normal i starten ved ændringer i organisationen, men de positive sider er også begyndt at vise sig. At styringen er overtaget af WHSmith bliver af supervisorerne både opfattet som en ulempe og en fordel. Deres egne muligheder for at sætte præg på virksomheden er begrænset, men samtidig anerkender flere, at WHSmith er bedre til nogle ting, f.eks. at tjene penge, end Global News & Books.

4.5.7. Tid i virksomheden

Ligesom salgsassistenterne er supervisorerne også forholdsvis nye i virksomheden. Ingen har svaret ”Mere end 5 år”, og en enkelt er ansat indenfor det sidste år. Dette gør som før omtalt, at personalet ikke sidder for meget fast i de gamle rutiner og derfor er mere åbne overfor forandringer, hvilket også kan ses på resultatet af undersøgelsen, der giver et overvejende positivt indtryk.

4.5.8. Konklusion

Alt i alt kan man se, at der også blandt supervisorerne er en positiv indstilling til forandringerne – dog med enkelte forbehold. De nye forhold og de nye rutiner er ikke udelukkende opfattet positivt. To har via deres arbejde og via deres observationer af salgsassistenterne fået en negativ oplevelse af de nye rutiner i arbejdet. Til gengæld har tilfredsheden med informationen medvirket til, at det samlede billede er blevet positivt, ligesom det var tilfældet med salgsassistenterne. Som nævnt før er det naturligt, at der er skepsis i starten, men en tilfredsstillende kommunikation kan udbedre meget. Den engelske måde at sælge på er igen trukket frem som en essentiel forandring. Alligevel har ingen svaret ”Slet ikke” til spørgsmålet om tilhørsforhold til WHSmith, hvilket kan skyldes både den gode kommunikation, og at alle supervisorer er forholdsvis nyansatte og derfor har taget konceptet til sig fra starten af deres ansættelse.

4.6. Gennemgang af spørgeskemaet til salgsleder

Spørgeskemaet til salgslederen kan ses i bilag 7.

1-3

Disse spørgsmål findes også i spørgeskemaet til salgsassistenter og supervisorer. Formålet er at kunne lave en komparativ analyse for at se, om der er en forskel på de forskellige niveauer.

4

Dette spørgsmål henviser til den teori, der tillægger medarbejdernes fælles følelse af loyalitet til organisationen og brandet stor betydning.

5

Her skal det undersøges, om der er en forskel på, hvordan salgslederen opfatter modtagelsen af ændringerne og den faktuelle situation.

6-7

Her kan salgslederen fortælle om konkrete tiltag, der er blevet gjort for at kommunikere ændringerne ud.

8

Her skal det undersøges, om der er en forskel på, hvad salgslederen opfatter som den største ændring ved skiftet til WHSmith i forhold til det, salgsassistenterne og supervisorerne har svaret.

9

Teambuilding er et element, flere nævner som et redskab til at skabe en organisationskultur. Her kan man finde ud af, om det er en strategi i WHSmith.

10

Her kan sales manageren komme med yderligere kommentarer, hvis der er noget, der er vigtigt i forhold til den nye situation, men som ikke er berørt i skemaet i forvejen.

4.7. Resultat af undersøgelsen for salgsleder

Resultat for salgslederen kan ses i bilag 8.

Generelt tegner der sig et positivt billede, ligesom det gælder for salgsassistenterne og supervisorerne. Salgslederen har dog svaret ”Hverken eller” til spørgsmål 3 om de nye rutiner. Denne opfattelse deles af salgsassistenterne, hvor halvdelen også har svaret ”Hverken eller”. Her er supervisorerne de mest skeptiske, idet to har svaret ”Negativt”. På spørgsmål 4 om, hvor vigtigt det har været at skabe en følelse af loyalitet over for brandet WHSmith, svarer salgslederen ”Meget vigtigt”. Dette kan sættes i relation til spørgsmål 13 i spørgeskemaet for salgsassistenterne og supervisorerne om tilhørsforhold til WHSmith, hvor 20 ud af 30 har svaret enten ”I nogen grad” eller ”I høj grad”. Dette har åbenbart været en prioritering fra ledelsens side, og det kan ses i det samlede resultat for salgsassistenterne. Derimod er det ikke slået helt igennem for supervisorerne.

Spørgsmål 5 viser også en sammenhæng med medarbejderne på de andre niveauer, hvor salgslederen mener, at ændringerne er blevet modtaget godt, hvilket i det store hele passer

med det, salgsassistenterne og supervisorerne har svaret. Dog er der en vis skepsis over for dele af ændringerne, hvilket muligvis gør, at der ikke er svaret ”Rigtigt godt”.

Ved spørgsmål 6 og 7 vedrørende en eventuel kommunikationsstrategi, og hvad der er gjort for at styrke kommunikationen, kommer salgslederen ind på, hvor vigtigt det er, at al information er lagt ud, og at medarbejderne er blevet delagtiggjort i, hvad der skal ske. Denne information er ifølge salgslederen foregået direkte ved, at han har snakket med medarbejderne om tiltagene, og hvilken betydning de har. Denne strategi er nævnt i afsnit 3.3.2.

Kommunikation af ændringer, hvor det fremgår, at stilhed kan være skadende for kulturen, fordi det sætter gang i en masse rygter, hvorimod medarbejderne er mere tilbøjelige til at acceptere ændringerne, hvis de ved, hvad der sker. Denne fremgangsmåde kan også have været hovedårsagen til, at et flertal af salgsassistenterne og supervisorerne har et positivt syn på den information omkring ændringerne.

På spørgsmål 8, om hvad der har været den største forandring, har salgslederen nævnt nye rutiner, arbejdsfunktioner, mindre frihed og nye produkter. Disse punkter fremgår også i skemaet for salgsassistenter og supervisorere. Man kan her se en enighed, der tyder på, at der ikke er den store forskel på opfattelsen hos medarbejderne på de forskellige niveauer i virksomheden.

I spørgsmål 9 fortæller salgslederen, at teambuilding er en del af WHSmiths koncept, men at det er noget, der tager længere tid, hvilket tyder på, at der ikke har været initiativer i den retning. I fremtiden er det måske noget, der slår igennem og hjælper med at skabe en fælles kultur.

På spørgsmål 10 svarer salgslederen, at

”alle har brug for forandring og nye input til hvordan man ”kan” gøre ting på”.

Opfattelsen, at en virksomhed ikke er statisk, men er nødt til at bevæge sig for at eksistere og være relevant, er meget interessant. Denne observation kan man også se i sammenhæng med, at retten til at drive kiosker/boghandlere i Københavns Lufthavn var i udbud i 2008, og at Global News & Books efter al sandsynlighed ikke ville være i stand til at få en ny kontrakt. Derfor var nye tiltag en nødvendighed. Salgslederen kan se udfordringerne ved den nye situation ligesom salgsassistenterne og supervisorerne, men har også øje for, hvad man kan

gøre, for at overgangen går så godt som muligt. Derudover anerkender han de positive sider af overgangen, og at der også er behov for forandring.

4.8. Komparativ analyse baseret på niveau

Her vil jeg sammenligne resultaterne af undersøgelsen for salgsassistenter, supervisorer og salgslederen og prøve at se, om der er sammenhænge mellem svar og stilling.

4.8.1. Overordnet

Overordnet er der tilfredshed blandt både salgsassistenter og supervisorer med skiftet til WHSmith og informationen om ændringerne, hvilket også har været en prioritet for salgslederen. Selve overgangen er blevet oplevet som positiv af alle niveauer. Det samme er tilfældet for så vidt angår de nye butikker og det nye brand som helhed. Den største skepsis vedrører de nye rutiner. Her er der en mere negativ opfattelse blandt supervisorerne end hos salgsassistenterne. Salgsassistenterne har skullet optage disse nye rutiner, mens supervisorerne har skullet implementere dem og sørge for, at de blev indført. Dette har måske været svært. En supervisor nævner i kommentarerne, at han har indtryk af, at det har været svært for medarbejderne, hvilket er grunden til hans mindre positive vurdering. Salgslederen har svaret ”Hverken eller” om de nye rutiner, hvilket også tyder på, at der har været en blandet modtagelse. Hvis man skal fremhæve en enkelt af de nye rutiner, må det være mersalg og ”till-point offer”, der går igen i salgsassistenternes kommentarer. Dette nye redskab til at sælge har givetvis været svært at implementere, hvilket også har gjort supervisorerne og salgslederen mere skeptiske.

Spørgsmål 2 og 15 er de overordnede spørgsmål, hvor man får et billede af den generelle opfattelse. Her er både salgsassistenter og supervisorer positive. Dette stemmer også overens med salgslederens vurdering af, at overgangen er gået fint, og at ændringerne er blevet modtaget godt. Det hænger også godt sammen med, at salgslederen har lagt vægt på den personlige kontakt og den direkte kommunikation til medarbejderne som en forudsætning for en vellykket overgang.

4.8.2. Information

Når det drejer sig om kommunikationen af ændringerne, kan man konstatere, at der er sammenhæng mellem god kommunikation og et godt resultat, dog med forbehold. Hvad angår opfattelsen af de nye rutiner har halvdelen af supervisorerne svaret negativt på trods af den positive opfattelse af kommunikationen. Her kan man modificere teorien om, at god kommunikation giver gode resultater. Det er reglen, men der kan komme ændringer, der er så store, at selv god kommunikation ikke kan redde hele resultatet og opfattelsen af den nye situation. Det forklarer også, hvorfor enkelte salgsassistenter har svaret negativt på spørgsmålet om, hvordan de opfatter de nye rutiner. Den generelle tilfredshed med kommunikationen og den efterfølgende mere positive opfattelse af ændringerne passer godt med salgslederens høje prioritering af korrekt information og dennes betydning for medarbejdernes opfattelse.

4.8.3. Forandringerne og fordele/ulemper

Hvad angår de enkelte ændringer er der enighed om, at ”till-point offer” og den engelske måde at sælge på har været en stor forandring. Det bliver nævnt af de fleste i fritekstfelterne, og salgslederen nævner også de nye rutiner som en væsentlig forandring i sit svar på spørgsmål 8. Blandt medarbejderne bliver der dog nævnt en masse forskellige nye forhold – også nogle mere generelle omkring opfattelsen af butikkerne og forholdet til kunderne. Salgslederen indleder sit svar på spørgsmål 8 om den største forandring med at skrive ”*Nye rutiner*” og ”*Arbejdsfunktioner*”, hvilket svarer meget godt til, hvad salgsassistenterne har svaret. Disse to ting har påvirket alle mere end f.eks. nye uniformer og nyt logo, hvilket også bliver nævnt af en salgsassistent. Man kan sige, at det er vigtigt, at salgslederen er bevidst om dette, så den rette kommunikation og den rette fremgangsmåde kan benyttes.

4.8.4. Medindflydelse

Der, hvor der er størst forskel på salgsassistenter og supervisorer, er i spørgsmålet om medindflydelse. Salgsassistenterne mener ikke, at de har medindflydelse, hvorimod

opfattelsen er mere broget blandt angår supervisorerne. Det er nok meget naturligt, idet supervisorernes jobfunktion består i at lede arbejdet for salgsassistenter, og de har derfor i højere grad mulighed for at tilrettelægge og planlægge. Salgslederen nævner ”mindre frihed” i sit svar på spørgsmål 8, hvilket er en naturlig følge af, at konceptet er adopteret fra England og skal overholdes. Dette medfører mindre frihed for de danske medarbejdere til at udforme butikken, som de ønsker, hvilket nok har slået igennem hos flere supervisorere, der har været vant til at have større indflydelse. I sidste ende kan den manglende medindflydelse som nævnt tidligere betyde, at det er svære at identificere sig med virksomheden og knytte sig til arbejdspladsen.

4.8.5. Konklusion

Generelt kan man sige, at der som helhed ikke er den store forskel på resultatet af undersøgelsen med salgsassistenter, supervisorere og salgsleder. De forskelle, der er, kan til dels forklares ud fra jobfunktionen. Supervisorerne, som har skullet implementere ændringerne, har kunnet se nogle mere negative aspekter. Hos både salgsassistenterne og supervisorerne viser svarene på det sidste spørgsmål, at medarbejderstaben består af folk, der ikke har været ansat i mange år. Dette gør også, at gamle værdier og kutymer ikke har sat sig fast, og at det derfor for alle har været nemmere at skifte til et nyt koncept i forhold til, hvis medarbejderne havde været i virksomheden i lang tid. Derfor kan man sige, at alle har været i den samme situation og har haft mere ens fortolkningsrammer i forhold til forandringerne, hvilket kan være grunden til, at svarene på de forskellige niveauer ligner hinanden med enkelte undtagelser.

4.9. Kvalitativ undersøgelse med interviews

Som annonceret i indledningen vil caseundersøgelsen blive rundet af med interviews med tre medarbejdere som et supplement til spørgeskemaundersøgelsen og for at få en mere personlig vinkel på problemstillingerne.

4.9.1. Formål

Resultatet af spørgeskemaundersøgelsen giver et overordnet billede af, hvordan overgangen er forløbet og hvilke ting der har været i spil for medarbejderne. Målet med at lave interviews med de tre salgsassistenter har været at komme lidt dybere ned i de forskellige problemstillinger og samtidig give enkelte personer mulighed for at forklare sig uden de begrænsninger, spørgeskemaerne giver. Som beskrevet i afsnit 2.4. Kvalitativ og kvantitativ metode er denne del af undersøgelsen kvalitativ, hvilket gør, at man ikke kan komme med en generel konklusion, der gælder for alle medarbejdere i hele virksomheden.

4.9.2. Udformning af interviewforløbet

Interviewene tager udgangspunkt i de problemstillinger, der er behandlet i spørgeskemaet, men forsøger at lade respondenterne komme med deres egne betragtninger og formuleringer. Nogle spørgsmål var formuleret på forhånd og angiver en rød tråd i interviewforløbet, men et interview må gerne udvikle sig til en samtale, hvor spørgsmålene fungerer som startskud til emnerne. Dette kalder Ib Andersen for ”*Det delvist strukturerede interview*” (Andersen 2009 s. 169), hvor nye synsvinkler og informationer kan komme frem som supplement til svarene på de fastlagte spørgsmål. Man har en række forhold, der skal belyses, som man kan sætte kryds ud for. Emnerne og de enkelte spørgsmål står på papiret og bliver krydset af løbende. Rækkefølgen behøver ikke at følge papiret, og nogle af spørgsmålene kan lede til en længere udredelse – evt. ”*kan du uddybe, hvad du mener med....*”, ”*når du siger, at betyder det så, at....*” Jeg har endvidere tilføjet forslag til opfølgninger på spørgsmål, der kan være relevante.

Interviews bør i reglen ikke tage mere end 45 minutter, da interviewpersonerne ellers bliver trætte og derefter ikke har lyst længere. Det kan lede til hurtige, ukoncentrerede svar (Andersen 2009 s. 171). Mine interviews tog mellem 10 og 15 minutter. Steinar Kvale, der gennem længere tid har beskæftiget sig med interviews, betegner de første minutter af et interview som afgørende, fordi der her skal skabes tryghed og forståelse for situationen, så respondenterne er villige til at afsløre sine følelser og oplevelser omkring emnet (Kvale 2008 s. 132). Desuden nævner Kvale vigtigheden af et dynamisk interview, hvor akademiske begreber og temaer skal omformuleres til dynamiske interviewspørgsmål (Kvale 2008, s. 134-

135). Ligesom i spørgeskemaerne bliver et begreb som joint venture derfor holdt ude og i stedet bruges en betegnelse som ”skiftet til WHSmith”.

Jeg har haft forskellige fordele i forbindelse med interviewene. For det første kendte interviewpersonerne projektet fra spørgeskemaerne og vidste derfor, hvad sagen hovedsageligt drejede sig om. Desuden kendte de mig som interviewer fra arbejdet, og vi behøvede derfor ikke ”bryde isen” først for at få en samtale i gang. Det sidste kan dog også undertiden være en ulempe, idet de interviewede måske tilpasser deres svar efter, hvad de forventer, at intervieweren vil høre, og forholder oplysninger, som de forudsætter, at intervieweren allerede er bekendt med, eller som de tror, intervieweren ikke er interesseret i. Disse oplysninger skal derfor hentes ved uddybende spørgsmål og opfølgninger.

4.9.3. Gennemgang af spørgsmålene

De fastlagte spørgsmål er opbygget efter forskellige principper og indeholder følgende dele:

OPSUMMERING

Her fortæller jeg kort, hvad projektet drejer sig om, og hvad interviewene skal bruges til. Derudover får respondenterne at vide, at der er fuld anonymitet. Formålet er at rette opmærksomheden mod de problemstillinger, der skal snakkes om, inden interviewet rigtigt går i gang, samt at få respondenterne til at føle sig tryk ved samtalen. Denne del af interviewet bliver ikke optaget.

INTROSPØRGSMÅL

- 1) Hvor lang tid har du været ansat i WHSmith/Global News & Books?
- 2) Har du været salgsassistent et andet sted før eller haft et lignende job?

Det første spørgsmål skal afklare, om respondenterne har oplevet Global News & Books i længere tid før skiftet til WHSmith. Det andet spørgsmål skal afklare, om spørgsmål 3 eller 4 skal benyttes.

JOBET GENERELT

- 3) Hvis ja til det andet spørgsmål – Hvilken forskel er der på at være salgsassistent her i forhold til dit gamle job?
- 4) Hvis nej til det andet spørgsmål – På trods af det ville du så sige, at der er en forskel på at arbejde i WHSmith i forhold til en anden virksomhed? Kunne dit job lige så godt være hos en anden virksomhed f.eks. salgsassistent i en detailvirksomhed eller en boghandel?

Eventuel opfølgning: Kan du nævne noget konkret, der er anderledes i forhold til andre virksomheder?

Eventuel opfølgning: Er der noget konkret ved WHSmith i forhold til andre virksomheder, der kan motivere dig på jobbet?

Disse spørgsmål kan fortælle noget om respondentens tilhørsforhold til virksomheden. Hvis det er lykkedes at skabe en decideret kultur i virksomheden, der er anderledes end i andre virksomheder, er man nået langt.

- 5) Er der en forskel på WHSmith og andre lignende butikker som kiosker og boghandlere?

Dette spørgsmål skal vise, om respondenterne identificerer sig med WHSmith over for andre butikker, der ligner den. Dette kan være en væsentlig faktor i forhold til at skabe en kultur jf. afsnit 3.4. Organisationskultur i joint ventures.

ARBEJDSGANGEN

- 6) I forbindelse med skiftet til WHSmith er der sket forskellige ændringer i arbejdet. Hvordan synes du, dit job som salgsassistent har ændret sig?
- 7) Har du lagt mærke til, at der er en form for engelsk måde at sælge på, der er kommet hos WHSmith? I så fald hvordan?
- 8) Hvordan har du det med nye salgsmetoder som f.eks. ”till-point offer”?

Disse tre spørgsmål stilles for at kigge nærmere på deciderede ændringer. Ud fra spørgeskemaerne kan man se, at den nye måde at sælge på har haft indflydelse. Her kan respondenterne sætte egne ord på, hvordan det har påvirket situationen på arbejdspladsen.

IMAGE

- 9) Der er også kommet nye uniformer med bukser og skjorte i stedet for den gamle GNB t-shirt. Har det medført en anden måde at se på vores job på?

Eventuel opfølgning: Kan man sige, at det giver mere respekt at have en skjorte på i forhold til at have en t-shirt på?

Her prøver jeg at komme ned i det niveau, Edgar Schein kalder for kulturelle artefakter, hvor de visuelle ting kan have stor betydning jf. afsnit 3.5.1. Organisationskultur som socialisering. En ny uniform kan virke som en lille del af ændringerne, men det kan have stor betydning for de ansattes opfattelse af deres job.

SELVE KULTUREN

- 10) Salget af ”till-point offer” bliver offentliggjort på lister, der bliver hængt op i baglokalerne. Hvad betyder det for dig, at du får at vide, hvor mange ”till-point offer”-enheder, du har solgt?

Eventuel opfølgning: Har det givet konkurrence mellem personalet og afdelingerne?

Her er målet at se, om det er lykkedes at skabe motivation for arbejdet ved belønning og opslag om salg.

- 11) Synes du, at der generelt er kommet flere regler efter skiftet til WHSmith?

Eventuel opfølgning: Er der forskel på, hvad der er ”rigtigt” og ”forkert” nu i forhold til før?

Som nævnt i afsnit 3.6. Aktiv ændring af organisationskultur er det et mål for virksomheden at reducere kompleksiteten i f.eks. regler og i stedet skabe en fælles forståelse af, hvad der er ”rigtigt” og ”forkert”. Hvis dette er lykkedes, er kulturen gennemført, hvilket disse spørgsmål kan være med til at afklare.

- 12) Er de nye vaner og rutiner gennemført helt (bliver de overholdt), eller falder man en gang imellem tilbage til de gamle vaner?

- 13) Er ændringerne noget, der bliver snakket om blandt medarbejderne? Hvad er opfattelsen, når du snakker med andre om ændringerne? (SUBKULTUR)
- 14) Mener du, at der er nogle, der har deres egen måde og gøre tingene på, der strider imod mod de nye regler og det nye koncept?

Disse spørgsmål skal afklare, om der er en tendens til subkultur inden for virksomheden. Det kan være, at der er nogle, der viser trods, og som enten ikke overholder de nye regler, eller som udtrykker deres negative holdninger, når medarbejderne samles socialt.

AFSLUTNING

- 15) Kan du nævne 3 ting, der for dig er kulturen i WHSmith?

Dette spørgsmål virkede ikke ved første interview, så det blev rettet til det mere løse spørgsmål:

- 15) ”Synes du, at overgangen er lykkedes, og at det er lykkedes at skabe et nyt koncept og en ny kultur?”.

Dette svarer en smule til fritekstspørgsmålene i spørgeskemaet, hvor respondenterne har mulighed for at komme ind på nye aspekter. Her kan respondenterne svare meget kort eller komme med en længere udredning.

4.9.4. Resultat af interviewene

De tre interviews er vedlagt i MP3 format på CD-ROM med bilag.

I starten af interviewene fik jeg afklaret, at alle respondenterne har været ansat i mere end et år og dermed har været gennem overgangen til WHSmith. To havde haft et lignende job før og kunne relatere til og sammenligne med dette. For den første respondent var jobbet hos WHSmith hans første job, og han måtte i stedet komme med sin forestilling om, hvilke forskelle der kunne være mellem WHSmith og andre lignende arbejdspladser.

I de følgende afsnit vil jeg gennemgå resultaterne ud fra emner, der tidligere er behandlet i teoriafsnittet, og som er nævnt i gennemgangen af spørgsmålene.

4.9.4.1. Tilhørsforhold og identifikation

Respondenternes identifikation med WHSmith i forhold til andre virksomheder nævnes først og fremmest i forbindelse med vareudvalget og beliggenheden. Vareudvalget med fokus på både kioskvarer og bøger/blade, der er rettet mod rejsende i lufthavnen, er i højsædet, ligesom lufthavnen som arbejdsplads er det. Disse forhold har ikke undergået nogen forandring og var også før skiftet til WHSmith en vigtig del af virksomheden, selvom antallet af forskellige varer er steget betydeligt. Derfor har skiftet til WHSmith ikke influeret identifikationen med virksomheden særlig meget. Som man kan se af spørgeskemaundersøgelsen, har der ikke før WHSmith eksisteret nogen stor tilknytning til brandet Global News & Books, og derfor kan det være, at det nye koncept med et stærkt brand har styrket tilhørsforholdet.

4.9.4.2. Motivation

Motivationen er for en af respondenterne det internationale miljø og muligheden for at benytte fremmedsprog i lufthavnen, hvilket ikke er influeret af WHSmith. Det samme kan man sige om det personlige forhold til kunderne, der også bliver nævnt flere gange, i modsætning til at være salgsassistent et andet sted, hvor tid og ressourcer ikke tillader at servicere kunderne på samme måde. Derudover svarer alle, at ”till-point offer” og offentliggørelse af salget har motiveret til at sælge mere og gøre en større indsats. Et dårligt resultat på listen over det personlige salg kan motivere til at anstrenge sig mere, og et godt resultat kan skabe et konkurrenceelement, hvor man ønsker at klare sig endnu bedre. Dette er en direkte følge af skiftet til WHSmith. Man kan her sige, at der både er tale om en negativ motivation – at man er nødt til at sælge mere, så man ikke ligger i bunden af tabellen – og en mere positiv, der består i sund konkurrence, hvor man gerne vil gøre det godt.

4.9.4.3. Ændringernes indflydelse på forholdet til virksomheden

Respondent 2 nævner, at ændringen i ejerforholdet har gjort, at virksomheden ikke er uafhængig længere. Arbejdet og butikernes form er nu i høj grad fastlagt udefra, og man kan ikke komme igennem med nye forslag, fordi arbejdsgangen og butikkerne skal være de

samme, som de er hos WHSmith i England. De fastere rammer har betydet, at folk bliver behandlet ens og ikke ud fra individuelle behov. Derudover har skiftet også betydet mere tvang og et mere striks forhold til reglerne end før. Der er praktiske ting som butikkernes indretning og de nye omklædningsrum, der har påvirket arbejdet på både godt og ondt. Som ved spørgeskemaerne bliver ”till-point offer” nævnt i alle interviews, før det egentlige spørgsmål bliver stillet. Denne ændring gør, at forholdet til kunderne også er ændret. Især nævnes den situation, hvor en kunde køber noget, der ikke har umiddelbar forbindelse til tilbuddet, og hvor salgsassistentens rolle derfor virker mere anmassende. Respondent 1 nævner, at hvis tilbuddet ikke har så stor appel, kan det være svært at fortsætte med at spørge, når man får gentagende afslag. Respondent 2 og 3 peger på, at selve salgssituationen nu omfatter, at man forsøger at ”presse” en kunde til at købe noget, der ikke er nødvendigt, og at kunden nu føler sig nødsaget til at komme med en undskyldning i stedet for bare at afslå tilbuddet. Respondent 3 mener, at konsekvensen er, at der opstår en distance til kunderne, fordi de viger udenom. Omvendt kan ”till-point offer” også have positive sider, hvis kunden kommer til at opfatte tilbuddet som en hjælp f.eks. ved mersalg, hvor der gøres opmærksom på, at kunden kan spare penge ved at købe tilbuddet. Offentliggørelse af salget skaber opmærksomhed på egen indsats og influerer ens arbejde direkte. Respondenterne bemærker især de tilfælde, hvor ens placering på listen er lav, og hvor dette bevirker, at man vil gøre en større indsats for at rykke op. Respondent 2 kalder salgslisterne for en ”retningsguide”. Respondent 3 mener, at der også var konkurrence før, men at denne konkurrence i højere grad var baseret på et positivt ønske om at sælge mere og vinde præmier end nu, hvor motivationen er tvang, fordi man ikke vil have et dårligt resultat på salgslisten, der bliver offentliggjort, så alle kan se den. Med dette udsagn kan man tale om, at salgsmetoden har medført en modifikation af den motivation, der var før.

4.9.4.4. Artefakter/Image

Skiftet fra en t-shirt til en skjorte ser ud fra spørgeskemaerne ikke ud til at være en stor ændring for de fleste, men i interviewene kan man se, at det alligevel har betydet noget. På det personlige plan er der en negativ holdning til selve uniformen med design og farver, men man kan også fornemme, at den har betydet et andet syn på salgsassistenterne. En respondent nævner, at man før så salgsassistenten mere som en civil person end nu, hvor uniformen

udstråler, at man repræsenterer firmaet. Respondent 1 nævner, at en skjorte ser mere professionel ud end en t-shirt. Respondent 2 mener, at der også er mere autoritet i den nye uniform, og at salgsassistenterne nu adskiller sig mere fra kunderne end før. Respondent 3 har et meget negativt syn på uniformen, men siger at den er mere præsentabel og mere officiel end den gamle t-shirt, hvilket nok også har været virksomhedens mål. Alle mener, at det gør en forskel i forhold til kunderne og i forhold til jobbet. Her er der tale om et visuelt udtryk, der får en højere betydning.

4.9.4.5. Regler og kompleksitet

Alle respondenter har den opfattelse, at der er kommet flere regler, og at virksomheden er blevet mere opsat på, at de skal overholdes. Respondent 2 mener, at der ikke bliver taget så meget hensyn til den enkelte person, men at alle bliver behandlet på samme måde, hvilket ikke altid er godt. Alle respondenter fortæller, at flere af reglerne måske også eksisterede før, men at de ikke blev håndhævet i samme grad som nu, og at man før godt kunne gøre undtagelser. Dette er måske et udtryk for, at ændringerne har skullet implementeres, inden en egentlig organisationskultur blandt medarbejderne er blevet udviklet. Men tiden kunne man måske forestille sig, at kulturen bliver stærk nok til, at de fleste har en fornemmelse af, hvad der er rigtigt, og hvad der er forkert, så man ikke behøver at have så mange regler og lægge arbejde i at kontrollere, at alle efterlever dem.

4.9.4.6. Subkultur

En decideret subkultur med ansatte, der ikke retter sig efter de nye regler, og som ikke har optaget de nye rutiner, kan man ikke få øje på. Respondenterne giver udtryk for, at en subkultur ikke ville blive accepteret af lederne og derfor ikke ville kunne eksistere. Respondent 3 bemærker, at der kan være små brud på reglerne, men de store linjer bliver overholdt. I starten var der lidt modstand, men specielt på personalemøder har alle fået at vide, at reglerne er definitive, og at de skal overholdes, hvilket de også bliver. Til gengæld er ændringerne noget, der bliver snakket om blandt de ansatte, og her er det mest de negative aspekter, der bliver fremhævet. Respondent 2 siger, at samtaler bliver brugt til at afreagere overfor de negative ting, man er utilfreds med. Man kan sige, at der ikke er plads til en

decideret subkultur, men at der kunne være en tendens til en sådan på grund af de negative holdninger. Reglerne bliver gennemført, så alle gør det samme, men de ansattes opfattelse af virksomheden kan være anderledes end ledelsens. Man kan sige, at denne opfattelse efter al sandsynlighed gradvist bliver ændret, idet hverdagen og de daglige rutiner bliver tilvante, og de, der bliver ansat fremover, overtager konceptet og reglerne fra starten af deres ansættelse.

4.9.5. Konklusion på den kvalitative undersøgelse

Interviewene viser, som behandlet i den relevante teori, at man i forbindelse med store ændringer i en virksomhed har en tendens til at fokusere på det negative og snakke meget om de negative aspekter – specielt i starten. Det fremgår af spørgeskemaerne, at der generelt ikke er den store utilfredshed, mens fritekstfeltene viser, at der er mange faktorer, der bliver set med skepsis på. Dette mønster fortsætter i interviewene, og respondenterne svarer også, at når de snakker med andre, er det først og fremmest de negative ting, der bliver fremhævet. Hvis man kigger lidt udefra på det, der er mest synligt, kan man se, at der ikke er den store subkultur i virksomheden, at ændringerne er gennemført, og at reglerne er implementeret. Interviewene viser, at tilhørsforhold og identifikation i høj grad også er taget med fra den gamle virksomhed, og at der måske ikke er sket de store forandringer.

Man får i interviewene også en fornemmelse af, at der er et fundament i virksomheden fra før WHSmith, og at dette fundament er meget stærkt. Spørgeskemaundersøgelsen viser, at dette fundament ikke ligger i en identifikation med det gamle brand Global News & Books, så det skal findes i selve organisationen og de sociale relationer mellem medarbejderne. De nye tiltag og det nye koncept bliver mere betragtet som en tilføjelse til de ting, der allerede var, og som gør, at man hører til virksomheden. Dette kommer særligt frem i den tredje respondents sidste svar omkring den nye kultur, hvor man fornemmer, at ændringerne ikke kan rukke ved de væsentlige værdier, og at meget stadigvæk er, som det altid har været. Dette kan både være en ulempe og en fordel. Ulempen består i, at man hurtigt kan falde tilbage til de gamle rutiner. Fordelen er, at man kan udnytte den allerede eksisterende kultur, og ikke skal til at bygge et socialt velfungerende system op igen. De, der bliver ansat i fremtiden, vil indordne sig efter de nye regler, fordi de ikke kender det gamle system.

Som det siges i den relevante teori, er den ultimative succes i organisationskultur opnået, hvis alle medlemmer af organisationen sigter efter det samme (Dopple/Lauterburg 2001 s. 295). Denne fornemmelse af, hvad der er rigtigt og forkert, tilladt og ikke tilladt, kan medføre, at

der ikke er brug for så mange regler, men dette stadie, er WHSmith i Københavns Lufthavn ikke kommet til endnu. Derfor er der behov for regler. På et senere tidspunkt kan kulturen måske udvikle sig og gøre behovet for regler mindre.

5. Samlet konklusion

Organisationskultur er et begreb, der er svært at definere helt. Som man kan se af teori-afsnittet, findes der mange forskellige beskrivelser af og forklaringer på begrebet. Selve udviklingen inden for teorien viser, at der er en større tendens til at erkende, at det kan være meget svært at fastlægge en kultur og meget svært at skabe den. Frem mod symbolismen bliver begrebet mere komplekst, idet en bestemt handling skal tolkes ud fra sociale fortolkningsmønstre, der kan være næsten umulige at afdække. Mit speciale kommer ikke frem til en fuldstændig afdækning af organisationskulturen i WHSmith, men giver nogle indikationer på, hvad der er sket med den i forbindelse med den gennemførte joint venture.

Virksomhedens fundament har afgjort haft en betydning, hvilket man har kunnet se i de interviews, der er blevet lavet. I afsnit 3.2.1. Skabelse af organisationskultur omhandles nogle afgørende elementer for skabelse af en organisationskultur, der også betyder noget for WHSmith. Da de fleste medarbejdere er nyansatte, bærer de ikke rundt på en stor arv, og af de i afsnit 3.2.1. omtalte elementer er det derfor mest produkt og ledelse, der er vigtige. De positive svar på spørgeskemaerne vedrørende information viser, at ledelsen har betydet en del, hvilket salgslederen også fremhæver som en prioritet. Produkterne, der er rettet mod en bestemt gruppe forbrugere, går igen i interviewene, når det drejer sig om at finde forskelle på WHSmith og andre virksomheder.

Hvordan der kommunikerer om ændringer i virksomheden, er et gennemgående tema i mit speciale både i den teoretiske gennemgang og i min undersøgelse. Det bliver fremhævet som en af de vigtigste måder at sikre en god overgang på, og spørgeskemaundersøgelsen bekræfter denne sammenhæng. Salgslederen har været opmærksom på betydningen af, at alt skal frem i lyset med det samme, så medarbejderne ikke bliver utrygge, men ved, hvad der skal ske. Til gengæld har det ikke været muligt at give de ansatte stor medindflydelse, fordi alle ændringer og det nye koncept har været fastlagt fra starten og ikke har været til diskussion. Derfor har det også været nødvendigt med mange regler i stedet for at stole på, at de ansatte ved, hvad der er rigtigt, og hvad der er forkert. Denne overgang til flere regler har naturligt givet en kognitiv dissonans i starten, indtil tilvænningen er begyndt.

Når man har konstateret, at selve overgangen er gået fint, og at medarbejderne i det store hele er tilfredse med den, kan man begynde at se på, hvordan kulturen så er nu. Her er det de to

vigtige begreber fra afsnit 3.4. Organisationskultur i joint ventures - motivation og identifikation – der kan sige noget om, hvordan tilstanden er. Det fremgår af spørgeskemaerne, at der er et større tilhørsforhold til Global News & Books end til WHSmith, men at tilhørsforholdet ikke er overvældende, og at omkring halvdelen af medarbejderne allerede i nogen eller i høj grad har et tilhørsforhold til WHSmith. Det viser, at denne del af skiftet er gået godt. Hvad der motiverer medarbejderne, kan være svært at se ud fra spørgeskemaerne, hvor de færreste mener, at de har indflydelse på udviklingen i virksomheden. Til gengæld kan man i interviewene se, at forretningernes beliggenhed samt nye tiltag som f.eks. ”till-point offer” har skabt en motivation for at arbejde og gøre en ekstra indsats. Man kan her også fornemme, at meget af motivationen kommer fra et fundament, der stammer fra før skiftet til WHSmith.

Hvis man sammenholder dette resultat med Edgar Scheins niveauer i organisationskultur, som omhandles i afsnit 3.5.1. Organisationskultur som socialisering, kan man sige, at det først og fremmest er de kulturelle artefakter og skueværdierne, der har gennemgået en forandring. De visuelle ændringer og ændringerne i reglerne og arbejdsgangene er betydningsfulde. Spørgsmålet er så om de ændringer i skueværdierne, som ledelsen har gennemført, er blevet accepteret blandt medarbejderne. Ud fra de individuelle interviews kan man se, at forskrifterne bliver overholdt, men man finder også ud af, at når medarbejderne snakker sammen, er det ikke de positive sider, der bliver fremhævet, og derfor er den kognitive transformationsproces stadig i gang. De grundlæggende antagelser er også stadig i en transformationsproces, og man kan ud fra interviewene se, at der hænger meget ved fra før skiftet. Edgar Scheins opfattelse af, at en ledelse er i stand til at skabe disse niveauer er til dels blevet bevist i den kvantitative undersøgelse, hvor man kan se sammenhængen mellem ledelsens måde at håndtere overgangen på og den måde, de nye ting er blevet accepteret af de ansatte på. Interviewene viser, at de nye regler er blevet implementeret på en måde, så alle har været nødt til at ændre deres måde at fungere som ansatte på. Alligevel kan man se, at de grundlæggende antagelser ikke er helt ændret endnu, da ændringerne er noget, man snakker om internt, og da de endnu ikke er blevet positivt optaget. På spørgsmålet om, hvad der er den største forandring ved skiftet, er der kommet mange forskellige svar og opfattelser. Det samme er tilfældet i interviewene, som man kan se på svarene på spørgsmålet om, hvad ændringerne har betydet for de pågældendes arbejde. Dette peger hen mod et symbolistisk

perspektiv, hvor man afviser at organisationskultur er en fast størrelse, man kan aflæse, og som gælder for alle ansatte.

Med enkelte undtagelser har svarene på de forskellige ansættelsesniveauer været de samme. Man kan se, at supervisorerne har haft en svær opgave med at implementere de nye tiltag, hvilket har påvirket deres svar i en mere negativ retning. Til gengæld har de haft større indflydelse end salgsassistenterne, der ikke har kunnet gøre så meget andet end at acceptere de nye regler. Salgslederen er opmærksom på, at der er blevet mindre frihed, men har en interessant betragtning om, at

”alle har brug for forandringer og nye input til hvordan man ”kan” gøre tingene på”

På denne baggrund vil jeg svare på problemformuleringen, som er:

Hvordan påvirker ændringerne i forbindelse med overgangen til WHSmith medarbejdernes dagligdag og organisationskulturen på de forskellige niveauer i virksomheden?

Som helhed har ændringerne påvirket medarbejdernes dagligdag og kulturen i virksomheden meget, men mest på de synlige områder – det Edgar Schein kalder artefakterne og skueværdierne – hvilket vil sige de visuelle forandringer og de nye regler og retningslinjer. Når det drejer sig om de dybere lag, som er de grundlæggende antagelser, har ændringerne ganske vist haft betydning, men man kan ved at snakke med de enkelte medarbejdere fornemme, at der eksisterer en kerne, der stadig er intakt, som stammer fra det gamle firma, og som stadigvæk styrer en del af kulturen.

6. Afrunding

Gennem arbejdet med undersøgelsen kunne jeg blandt medarbejderne mærke en nysgerrighed og interesse for selve projektet, hvilket viser, at specialet har betydning og relevans for medarbejderne. Der er derfor ikke tale om en problemstilling, kun jeg har tænkt over, men noget de fleste i virksomheden har interesse for: at forandringerne rent faktisk betyder noget, og at man ikke bare fortsætter som altid. Samtidig kan man også mærke, at Københavns Lufthavn er et meget dynamisk sted, hvor der sker mange forandringer, og hvor de fleste også er vant til en masse ændringer. Alene inden for det sidste år er mange forretninger lukket, og mange nye er kommet til. Denne dynamik er en del af lufthavnen og har altid været det. Derfor er skiftet fra Global News & Books til WHSmith heller ikke den helt store revolution for dem, der har deres gang i lufthavnen.

Metoden med at udføre spørgeskemaundersøgelse og interviews lykkedes, fordi jeg kendte medarbejderne og derfor havde god adgang til respondenterne. At jeg kunne gå rundt og afløse dem, der skulle besvare spørgeskemaerne, gjorde, at villigheden til at deltage var meget stor. Man kunne måske have udvidet undersøgelsen og lavet interviews med flere og nå et meget stærkt kvalitativt resultat. Dette ville dog forudsætte et langt større projekt og meget mere tid. Desuden ville det stadig være svært at indkredse en egentlig organisationskultur, bl.a. fordi der er så stor udskiftning i medarbejderstaben. Organisationskulturen i WHSmith er et godt stykke hen ad vejen lige så dynamisk som selve lufthavnen som arbejdsplads.

Gennem undersøgelsen skete der en forandring, der stadig er i gang. Udviklingen mod deciderede WHSmith butikker sker stadigvæk, f.eks. ved at varesortimentet ændrer sig løbende, og WHSmiths egne produkter kommer fra England til Danmark. I fremtiden bliver medarbejderne skolet til at være WHSmithmedarbejdere, og dermed bliver arbejdsstyrken også forandret helt.

Spørgsmålet er så, hvad der kommer til at ske længere ud i fremtiden. Der er tale om en femårig aftale med Københavns Lufthavn, der derefter enten skal fornyes eller gå til et andet koncept. Disse fem år med WHSmith vil blive evalueret og sat op imod, hvad eventuelle konkurrenter kan tilbyde. På dette tidspunkt vil man nok forsøge at konkludere, om projektet WHSmith i Københavns Lufthavn er lykkedes eller ej. Derefter kan man måske gå tilbage til

dette speciale og se, om man allerede her kan se tegn på, hvad der kommer til at ske i fremtiden. Det vil tiden vise.

7. Litteraturliste

Andersen, Ib (2009): Den skinbarlige virkelighed, Forlaget Samfundslitteratur, 4. udgave, 2. oplag

Alvesson, Mats, Sveningsson, Stefan (2008): Changing Organizational Culture, Routledge, 1. udgave, 1. oplag.

Bakka, Jørgen Frode, Fivelsdal, Egil (1998): Organisationsteori. Struktur, kultur, processer, Handelshøjskolens Forlag, 3. udgave, 1. oplag, Holte

Büchel, Bettina m.fl. (2004): International Joint Venture Management, Ashgate Publishing Limited, 1. udgave, 2. oplag

Comben, Andrew (2005): Joint Ventures & Shareholders´ agreement, Tottel Publishing, 2. udgave, 1. oplag,

Doppler, Klaus, Lauterburg, Christoph (2000): Managing Corporate Change, Springer-Verlag, 1. udgave, 1. oplag.

Herzfeld, Edgar (1989): Joint Ventures, Jordan & Sons Limited, 2. udgave, 1. oplag

Klee, John & Wathen, Mike (2003): iPeople, Corporate Culture and Communications: The Human Side of M&A. Corporate Development Roundtable, PriceWaterHouseCoopers. Elektronisk tidsskrift tilsendt på mail. Inkluderet i bilagsCD-ROM

Kvale, Steinar (2008): Interview. En introduction til det kvalitative forskningsinterview, Hans Reitzels Forlag, 1. udgave, 15. oplag

Nørregård-Nielsen, Esther m.fl. (2008): *Spørgeskemaer i virkeligheden – målgrupper, design og svarkategorier*, Forlaget Samfundslitteratur, 1. udgave, 1. oplag.

Schein, Edgar H. (1994): Organisationskultur og ledelse, Forlaget Valmuen, København, 2. udgave, 1. oplag

Schneider, Susan C. & Barsoux, Jean-Louis (2003): Managing across cultures, FT/Prentice Hall, 2. udgave, 1. oplag

Schultz, Majken (2003): Kultur i organisationer, Funktion eller symbol, Handelshøjskolens Forlag, 1. udgave, 8. oplag

Sørensen, Karsten Engsig (2006): Joint Ventures – Struktur og regulering, Jurist- og Økonomiforbundets Forlag, 1. udgave, 1. oplag

Internet:

Scotchmer, Andrew: Ringing the changes 2007, Cartered Quality Institute

www.thecqi.org/Knowledge-Hub/Qualityworld/Articles/Ringing-the-changes/

Select Service Partner: www.ssp.dk

WHSmith: www.whsmithplc.com

8. Bilagsliste

Bilag 1) Select Service Partner

Bilag 2) WHSmith

Bilag 3) Spørgeskema for salgsassistenter og supervisorer

Bilag 4) Resultat for salgsassistenter

Bilag 5) Krydsresultat for salgsassistenter

Bilag 6) Resultat for supervisorer

Bilag 7 Spørgeskema for salgsleder

Bilag 8) Resultat for salgsleder

CD ROM

Interview 1

Interview 2

Interview 3

PriceWaterHouseCoopers Corporate Development Roundtable