

Kultur, forandring og kommunikation i Volkswagen



Workshop i Organisationsteori & Kommunikation

- Michael Bækgaard & Merete Østergaard

Danmarks Medie- og Journalisthøjskole

1. Semester Kommunikation

Amalie, Cecilia, Michael, Monica & Vict

Indholdsfortegnelse

1. Foretag en analyse af Volkswagens kultur. Anvend Scheins kulturbegreber.....	1
2. Redegør for Balmers & Greysers identitetsmodel (Managing the multiple identities of the corporation). Analyser krisen i Volkswagen med modellen.	2
2.1 Volkswagens identitetsproblem	3
3. Hvilke kulturtræk (Scheins tre niveauer), vil I anbefale Volkswagen at ændre på, når målet er en organisation der i sin kultur (værdier, holdninger og normer) er i sync med både Volkswagens profil og omverdenens forventninger.....	3
4. Redegør for Volkswagens værdier og hvilke kommunikative funktioner værdier kan have i en virksomhed.	5
4.1 Kommunikative funktioner	6
5. Beskriv hvilket af de tre historiske perspektiver, der primært er repræsenteret i Volkswagens organisationsform. Redegør for hvilke fordele og ulemper, dette perspektiv giver ved et fokuseret arbejde på at ændre kulturen og i den interne kommunikation i Volkswagen.	6
5.1 Fordele og ulemper.....	7
6. Redegør for Kotters 8-trins forandringsmodel. Diskutér herefter, hvilket forhold man skal være særligt opmærksom på, når man skal implementere/kommunikere kulturforandringer.	8
7. Afrunding.....	9
8. Bilag.....	10
9. Litteraturliste.....	13

1. Foretag en analyse af Volkswagens kultur. Anvend Scheins kulturbegreber.

For at analysere Volkswagens kultur, er man nødt til at være bekendt med den makrokultur virksomheden optræder i. Her spiller Geert Hofstede's kulturelle analyse af Tyskland ind, og mere konkret den maskuline dimension af kulturen. Her scorer landet nemlig 66 point. Det indikerer, at Tyskland er et maskulint land, som fokuserer på konkurrence og præstation. Beslutningsprocessen ligger hovedsageligt hos lederen, der har en assertive ledelsesprofil.¹

Dette kulturelle træk kommer til udtryk i grundlæggerens livsfilosofi. Volkswagen blev etableret i 1938 for at tjene Adolf Hitler og nazismen². Deres formelle værdisæt er i høj grad i overensstemmelse med Hofstede's maskuline generelle kulturdimensionens indstilling til præstering og ledelse.

Ifølge Edgar Schein og den funktionalistiske kulturforståelse, er det vigtigt at forstå grundlæggerens overbevisning, da denne har tendens til at gennemsyre organisationens kultur – også efter grundlæggeren er trådt af som leder af virksomheden. Volkswagen har taget afstand fra nazismen, men dennes generelle filosofi omkring præstation, succes og konkurrence, har været med til at præge virksomhedens kultur.

I en artikel kritiseres den tidligere leder, Martin Winterkon, for sin assertive ledelsestil, hvor beslutningsprocesserne ikke er til diskussion³. Konkret skriver artiklen: "[...] *the pressure on managers at Volkswagen was unusual, which may go some way to explaining the carmaker's crisis.*"³

Et tegn på en ændring i Volkswagens dominerende ledelseskultur er brevet til de ansatte, som Bernd Osterloh, medlem af Volkswagens bestyrelse, sendte ud en uge efter skandalen. Her skriver han blandt andet:

"[...] *We need in future a climate in which problems aren't hidden but can be openly communicated to superiors... [...]*"⁴.

Volkswagens kultur kan forstås ud fra Joanne Martins integrationsperspektiv, hvor topledelsen fungerer som dirigent, og definerer de værdier som medarbejderne bør følge.⁵ Dette perspektiv optræder ikke uden at være i konflikt med differentierings- og fragmenteringsperspektivet.

I bilag 2 er det forsøgt at illustrere Volkswagens kultur ud fra Schein's isbjerg. Som der argumenteres for i første afsnit, har makrokulturen og den historiske kontekst været med til at skabe bunden af isbjerget. Her står "Resultat frem for proces" som en dækkende overskrift for virksomhedens grundlæggelse antagelse.

I Schein's model ligger værdierne i vandoverfladen og fremstår både synlige og usynlige. De eksplicitte værdier, som ligger på hjemmesiden, beskriver at Volkswagen

¹ Geert Hofstede mfl. "What about Germany?"

² Den Store Danske, "Volkswagen"

³ Bergin mfl., Reuters, "Fear and respect – Volkswagen's culture under Winterkon"

⁴ Bergin mfl., Reuters, "Fear and respect – Volkswagen's culture under Winterkon"

⁵ Elting mfl. "Ledelse og organisation", 2014, 131

vægter både toppræstation og bæredygtighed højt. Modsat peger dieselgate-skandale på, at Volkswagen i virkeligheden ikke følger sidstnævnte værdi, i stedet vægter de toppræstation og materiel succes højere.

Artefaktniveauet er den synlige del af isbjerget. Som det fremgår i bilag 2, sættes Volkswagens slogan ”Das Auto” ind på dette niveau. Det er vigtigt, at man analyserer artefaktniveauet i den kontekst, det er produceret i⁶, og slogannet skal derfor forstås som et udtryk for toppræstation, hvor bæredygtighed ikke nødvendigvis spiller ind. (Michael)

2. Redegør for Balmers & Greysers identitetsmodel (Managing the multiple identities of the corporation). Analyser krisen i Volkswagen med modellen.

Balmer og Greysers har udviklet en identitetsmodel idet branding, identitet og image-skabelse, gennem de senere år, har fået en større indflydelse i virksomhedernes daglige ledelse. Herunder har de udviklet fem forskellige identiteter, som lederne i virksomhederne bør have en forståelse for. Ledelsens sværeste opgave er, at få de forskellige identiteter til at samarbejde, med det formål at styrke effekten af identiteterne. Medarbejder identiteterne hinanden, risikerer virksomheden forskellige opfattelser af dens identitet blandt de relevante interessenter.

Identitetsmodellen består af følgende fem identiteter:

- **Actual identity** består af virksomhedens nuværende egenskaber, herunder ejerforhold, ledelsesstrategi, organisationsstruktur, forretningsaktiviteter, produkter, service samt virksomhedens overordnede indsats. Medarbejderne og ledernes værdier er også omfattet af denne aktivitet.
- **Communicated identity** er virksomhedens eksterne kommunikation ud til virksomhedens interessenter. Herunder omfatter reklame, sponsorater og Public Relations-arbejde.
- **Conceived identity** består af en virksomheds image, omdømme samt branding hos de forskellige interessenter.
- **Ideal identity** er den optimale position på et marked på et givent tidspunkt, baseret på viden om virksomhedens formåen og udsigt i et konkurrencepræget miljø.
- **Desired identity** er det scenarie, som lederne drømmer om, der også hænger sammen med organisationens vision. Modsat den ideelle identitet, er denne identitet mere præget af lederens personlighed - se bilag 3.⁷

⁶ Hansen, ”Kommunikation skaber din kommunikation”, 2014, 77

⁷ Balmer mfl., ”Managing the multiple identities of the corporation”

2.1 Volkswagens identitetsproblem

Først og fremmest er der en stor identitetskollision mellem Volkswagens nuværende identitet og den kommunikerede identitet. Den identitet, som virksomheden forsøger at kommunikere ud og positionere sig med, har i høj grad fokus på miljø og bæredygtighed for eksempel med kampagnen ”Think Blue”.⁸ Dieselgate-skandalen har afsløret, at virksomhedens produkter ikke lever op til disse værdier, og derfor kolliderer de to identiteter og skaber mistillid i omverdenen.⁹ Udover produkterne lever medarbejderne og lederne heller ikke op til værdierne i deres daglige arbejde. Identiteten er det, der gør virksomheden unik. Med skandalen mister Volkswagens interessenter tilliden til, at deres markedsføring (kommunikerede identitet) afspejler det virkelige billede af virksomhedens arbejde.

Den nuværende identitet modarbejder også den udtænkte (conceived) identitet, hvor virksomheden forsøger at opbygge et stærkt brand og image hos deres interessenter. Den nuværende skandale svækker virksomhedens image, opbygget med de faste værdier: kvalitet, bæredygtighed og funktionalitet. Den nuværende identitet har også en negativ indflydelse på den ønskede (desired) og ideelle identitet (ideal), hvor virksomheden har en 2018-plan, som har fokus på bæredygtighed, kundetilfredshed og kvalitet.¹⁰

Dieselgate-skandalen i Volkswagen belyser, at virksomheden har et stort problem med deres nuværende identitet, som tyder på, at virksomhedens kultur ikke kan leve op til den identitet, de ønsker, at gerne ser deres interessenter opfatter dem som.¹¹

Derfor modarbejder den nuværende identitet virksomhedens fire andre identiteter, hvilket får virksomheden til at fremstå uprofessionel og utroværdig.

(Victor)

3. Hvilke kulturtræk (Scheins tre niveauer), vil I anbefale Volkswagen at ændre på, når målet er en organisation der i sin kultur (værdier, holdninger og normer) er i sync med både Volkswagens profil og omverdenens forventninger.

Volkswagen har helt klare værdier, som understøtter deres vision og mission. To af værdierne er respekt og ansvarlighed.

Volkswagen forsøger, ligesom andre virksomheder, at leve op til de forventninger, som interessenterne har til dem. De overnævnte kerneværdier kan i dag anses som misvisende for deres nuværende, samt potentielle interessenter. Efter afsløringen af

⁸ Volkswagen Aktiengesellschaft, Think Blue

⁹ Jensen, Politiken, ”Folkets forulykkede vogn har kvæstet den tyske folkesjæl”

¹⁰ Wichmann, Jydske Vestkysten, ”VW-Boss: vi er kommet os over skandalen om to år”

¹¹ SWOT-analyse, bilag 1

snyd hos Volkswagen, er der sket et tillidsbrud.¹² Dette tillidsbrud gør, at virksomhedens identitet, imageønske samt værdier bliver misvisende.¹³

Volkswagen har udtrykt sin kultur gennem artefaktniveauet og det er her, at hele problematikken er opstået.¹⁴ Volkswagen har kommunikeret deres kultur udadtil, selvom det ikke har levet op til virksomhedens grundlæggende antagelser. Virksomheden er derfor nødsaget til først at ændre på medarbejderne samt ledelsens antagelser af virksomheden, før de kan ændre på artefaktniveauet. De har dermed gjort det i den forkerte rækkefølge.

Artefaktniveauet er en del af virksomhedens bevidste kommunikation, hvor de har bestræbt sig på at fremstå som miljøvenlige. Dette kommer til udtryk på deres hjemmeside, hvor "Think Blue"-kampagnen i særdeleshed er i fokus.¹⁵ Her giver Volkswagen udtryk for, at Think Blue er en tankegang, der gennemstyrer hele Volkswagens organisation.

Volkswagen har haft fokus på, hvordan de fremstår udadtil, hvilket de gør for at opnå etos hos interessenterne. De har opnået den modsatte effekt efter deres miljøsvindel. Derfor er det oplagt, at Volkswagen ændrer på deres grundlæggende antagelser. Volkswagen er på det ubevidste niveau meget effektive og produktive, hvilket står i kontrast til deres artefakter.¹⁶ Problemet er, at Volkswagen har glemt bæredygtigheden i produktiviteten. Det ligger ikke i Volkswagens grundlæggende antagelser at være miljøvenlige, selvom det fremkommer af værdierne. Derfor er der opstået støj på artefaktniveauet, da de udadtil har fremstået som miljøbevidste, når de på de grundlæggende antagelser ikke kan leve op til det.

En af de måder, som de kan ændre deres grundlæggende antagelser på, er ved at hyre en ekstern rådgiver, der skærer indtil benet i virksomheden, og får dem tilbage på rette spor. Denne metode valgte Volkswagen for få dage siden at tage i brug, da de ansatte Christine Hohmann-Dennhard. Hendes opgave er, at rette op på deres forslåede images og bliver dermed deres nye vagthund.¹⁷ Endvidere har Volkswagen lagt en ny strategi, hvor de har større fokus på elbiler, som skal genopbygge samt styrke virksomhedens omdømme som miljøvenlige.¹⁸

Ændringerne i de grundlæggende antagelser påvirker også de implicite værdier. Herefter kan virksomheden på artefaktniveauet synliggøre den nye kulturforandring. Derfor skal Volkswagen ændre på kulturtræk i de grundlæggende antagelser, hvorefter de kan ændre på artefakterne. På den måde stemmer virksomhedens profil overens med omverdenens forventninger om, at de er miljøbevidste. (Amalie)

¹² Skovgaard, Berlingske Business, "Volkswagen siger undskyld"

¹³ Hansen, Kommunikation skaber din organisation, Værdier, 105

¹⁴ Hansen, Kommunikation skaber din organisation, Scheins isbjerg, 74

¹⁵ Volkswagen Aktiengesellschaft, Think Blue

¹⁶ Riberholdt, Den Store Danske, Volkswagen

¹⁷ Steensgaard, Berlingske Business, "Benhård Mercedes-kvinde skal rydde op i VW"

¹⁸ Hedevang, Finans, "Hybrid- og elbiler skal styrke VW's omdømme"

4. Redegør for Volkswagens værdier og hvilke kommunikative funktioner værdier kan have i en virksomhed.

Volkswagen beskriver selv deres værdier som abstrakte. I en stor virksomhed som Volkswagen, er fordelene med abstrakte værdier, at værdierne kan benyttes i forskellige funktioner. Alle medarbejdere vil tolke og implementere værdier forskelligt, men det vigtigste for Volkswagen er, at alle arbejder mod en fælles retning.

Volkswagen arbejder ud fra følgende syv eksplicitte værdier:¹⁹

- **Customer focus** (kundefokus)
- **Top performance** (toppræstation)
- **Creating value** (værdiskabelse)
- **Ability to renew** (evnen til at forny)
- **Respect** (respekt)
- **Responsibility** (ansvarlighed)
- **Sustainability** (bæredygtighed)

Da værdierne er abstrakte, kan det være svært at redegøre yderligere for deres egentlige betydning. Udover de syv værdier, er "Think Blue" en stor del af virksomhedens værdimindset, men er ikke en del af de grundlæggende syv værdier, som Volkswagen selv beskriver.

Internt i virksomheden arbejder Volkswagen med følgende værdier og principper:²⁰

- **Top performance** (toppræstation)
- **Leading by example** (det gode eksempel – ledelse)
- **Active involvement** (aktiv involvering)
- **Social responsibility** (social ansvarlighed)

Toppræstation: Medarbejderne i Volkswagen skal yde deres bedste. Derfor sørger Volkswagen for en god intern flow-kanal, så der opstår en balance mellem kravene til medarbejderne og deres faktiske evner. For at sikre dette, undgår Volkswagen både opgavemangel samt overbebyrdelse af sine medarbejdere. Dermed er medarbejderne i stand til at levere toppræstationer, hvilket fører til succes i Volkswagen.

Det gode eksempel – ledelse: Ledelsen skal gå forrest som det gode eksempel for virksomhedens resterende medarbejdere. Med god og stabil ledelse kan Volkswagen opnå sine mål.

¹⁹Volkswagen Aktiengesellschaft, "Group Guiding Principles"

²⁰Volkswagen Aktiengesellschaft, "Basic Principles"

Aktiv involvering: Volkswagen inddrager medarbejderne i optimeringen af virksomheden. Det foregår blandt andet ved, at medarbejderne kan udtrykke deres meninger og holdninger anonymt. Medarbejdernes inddragelse har betydning for udviklingen af Volkswagens styrker samt potentiale.

Social ansvarlighed: Volkswagen fokuserer ikke alene på virksomhedskulturen iblandt medarbejderne, men også deres sociale og økonomiske situation. Derudover går Volkswagen ind for at gå fra medbestemmelse til et fælles ansvar mellem medarbejderne. Volkswagen anvender dermed bottom-up kommunikation.

4.1 Kommunikative funktioner

Værdier er med til at angive en fælles retning for hele virksomheden. De fastlagte værdier kan anvendes som kontrolfunktion til at påvirke medarbejdernes valg og handlinger i den rigtige retning for virksomheden. Samtidig er værdier med til at skabe en social funktion, der virker motiverende og giver en intern fællesskabsfølelse. På den måde kan værdier være med til at give en fælles identifikationsfølelse for virksomhedens medarbejdere, den såkaldte ekspressive funktion. Det giver et billede på, hvordan virksomheden forstår sig selv, og hvordan virksomheden ønsket at blive opfattet af andre – imageønsket (kommunikationstrekanten) og selvforståelsen. Med værdier kan man fastlægge, hvad der er rigtigt og forkert at gøre i forskellige situationer. Dog kan værdier med tiden blive ændret i takt med samfundsudviklingen.²¹
(Monica og Cecilia)

5. Beskriv hvilket af de tre historiske perspektiver, der primært er repræsenteret i Volkswagens organisationsform. Redegør for hvilke fordele og ulemper, dette perspektiv giver ved et fokuseret arbejde på at ændre kulturen og i den interne kommunikation i Volkswagen.

Det er svært at sætte Volkswagen ned i én bestemt kasse, når man ser på perspektiver. I virksomheden fremgår det, at flere forskellige perspektiver er tilstede.

Volkswagen er en bilproducent, hvor der foregår samlebåndarbejde og maskineri. Der er fokus på standardisering af output, og det rationelle perspektiv kommer dermed til udtryk. Ved samlebåndarbejde samt bestemte strukturer i massefremstillingen, eliminerer man ofte individuelle produktfejl.

Det rationelle perspektiv kommer til udtryk i den interne kommunikation i Volkswagen, hvor fem tidligere direktører kritiserer den daværende topleder, Winterkorn, for at have en for autoritær kultur i virksomheden, der medfører frygt iblandt virksomhe-

²¹ Hansen, 2014, 49

dens medarbejdere.²² Derudover kommer det rationelle perspektiv til udtryk i Volkswagen, idet virksomheden er meget traditionsrig, hvilket også nævnes i den vedlagte SWOT-analyse – se bilag 1.

Det er ikke alene det rationelle perspektiv, der kommer til udtryk i virksomheden. Volkswagen har også den interne mentalitet, at medarbejderne i virksomheden skal inddrages, så alles meninger og holdninger har indflydelse på udviklingen af virksomheden. Volkswagen benytter for eksempel et ”mood barometer”, der giver mulighed for medarbejderne anonymt at tilkendegive deres tanker, omkring hvad der forbedres i virksomheden.²³ Her er der derfor tegn på, at Volkswagen også arbejder ud fra det åbne perspektiv. Her har medarbejderne noget at få sagt og alle har noget at bidrage med samt vidensdeling fra medarbejdere til ledelse.

I det åbne perspektiv forholder man sig mere til omgivelserne, hvilket kommer til udtryk i Volkswagens koncept ”Think Blue”. Her fokuserer virksomheden på bæredygtige projekter i produktionslandene.²⁴ Derudover har Volkswagen stor fokus på samtlige interessenter. I 2015 vil Volkswagen lave en undersøgelse af deres interessenter, for at kortlægge deres forventninger til virksomheden.²⁵

5.1 Fordele og ulemper

Fordele ved det rationelle perspektiv er, at der er klare retningslinjer for, hvad medarbejderne skal lave. Der er dermed en klar hierarkisk kultur i virksomheden, hvorfor medarbejderne ikke stiller kritiske spørgsmål. Der er en tydelig, men dog afgrænset, intern kommunikation med et top-down-flow. Ulemperne ved perspektivet er, at medarbejderne ikke har noget at sige, så medarbejdernes synspunkter bliver ikke taget i betragtning i forhold til kulturændringer. Når en virksomhed, som Volkswagen, er traditionsrig, er det sværere at ændre på den interne kultur og faste rutiner.²⁶

Fordele ved det åbne perspektiv er, at medarbejderne har stor indflydelse på virksomheden, og at de har dermed lettere ved at implementere kulturændringer. Det interne kommunikationsflow er lettilgængeligt for den enkelte medarbejder, da alle medarbejdere har mulighed for at være kritiske over for kulturændringer. Dette kan dog forlænge indførelsesperioden af ændringerne. Ulemperne er samtidig, at der er flere stemmer, der skal høres, så det kan være svært at nå frem til et fælles formål med ændringen.²⁷

(Monica og Cecilia)

²² Bergin mfl., Reuters, ”Fear and respect – Volkswagen’s culture under Winterkorn”

²³ Volkswagen Aktiengesellschaft, ”Basic Principles”

²⁴ Volkswagen, Think Blue

²⁵ Volkswagen, Financial Service - the key to mobility

²⁶ Jørgensen mfl., 2. Udgave 2013, 113

²⁷ Jørgensen mfl., 2. Udgave 2013, 117

6. Redegør for Kotters 8-trins forandringsmodel. Diskutér herefter, hvilket forhold man skal være særligt opmærksom på, når man skal implementere/kommunikere kulturforandringer.

John Kotter har udarbejdet en model med otte trin til, hvordan man implementerer en forandring i en organisation. Modellen har en lineær fremgangsmåde, hvor man tager et trin af gangen og på den måde hele tiden har et overblik i forandringsprocessen.

Herunder følger en forklaring af de otte trin:

1. Første trin er at skabe en forståelse for vigtigheden af forandringen, for at opnå motiverede medarbejdere.
2. Herefter skal der udpeges et team til at lede forandringsprocessen. Teamet kræver lederevner, troværdighed, autoritet, analytiske evner samt dedikation.
3. For at styrke motivationen, er det en fordel, at lave en vision for forandringen. Ved at vise retningen i forløbet, giver det medarbejderne mulighed for at tage initiativ og koordinere deres handlinger.
4. Kommuniker visionen ud, så der skabes en fælles forståelse for, hvad der arbejdes hen imod.
5. Fjern så mange forhindringer som muligt, så medarbejderne får mulighed for at udvikle sine kompetencer og udføre visionen.
6. Lav kortsigtede målsætninger, så medarbejderne kan mærke fremskridtene og derved undgå forandringstræthed.
7. Brems ikke for meget op i processen fordi delmålene er nået, men sørg for hele tiden at sætte næste skridt i gang.
8. Få den nye kultur til at komme ind under huden på medarbejderne, som vil have en trang til at udføre opgaverne efter de gamle traditioner.

Når man skal implementere forandringer i en organisation, er der flere forhold, som man skal være opmærksom på. En af de mest basale faktorer, er den modstand mod forandringer, som medarbejdere altid støder på. Under forandringer vil medarbejdere ofte blive usikre på deres arbejdssituation. Derfor har Sepstrup og Fruensgaard udarbejdet fire forsvarsmekanismer,²⁸ der hver især er påvirket af individs prædispositioner. Dette betyder, at medarbejderne selektivt sorterer information fra, som ikke stemmer overens med deres prædispositioner.

I Volkswagens situation kan de med fordel anvende den brændende platform for at understrege nødvendigheden, samt vigtigheden, for at implementere forandringerne. På den måde kan de skabe en forståelse for, at virksomhedens eksistens er truet, og derved formodes medarbejderne at øge motivationen i forandringsprocessen. Netop

²⁸ Hansen, "Kommunikation skaber din organisation", 212

dette har de gjort ved at hyre det nye bestyrelsesmedlem, Christine Hohmann-Dennhard, som har til opgave at udføre den brændende platform.²⁹

Modsat det ovenævnte, har nogle medarbejdere brug for noget at arbejde henimod, fremfor frygten for virksomhedens eksistens. I Volkswagens tilfælde har de skabt en vision, hvor de i en ny strategi vil fokusere på hybrid og elbiler.³⁰ Dermed sætter de en retning for forandringen, som kan motivere medarbejdere til at opnå målet.

Et andet vigtigt forhold er, at man skal tage hensyn til den individuelle forandringsparathed. Nogle medarbejdere kommer hurtigt igennem forandringen, mens andre har sværere ved forandringer. Pjetursson har lavet en forandringsspiral, som anser processen som en cirkulær proces, hvor medarbejderne kan risikere tilbagefald.³¹ Derfor skal lederne af forandringen have særligt fokus på, at disse kan få tilbagefald og dermed forlænge processen, når man implementerer en kulturforandring.
(Amalie og Victor)

7. Afrunding

Volkswagens kultur er præget af den tyske makrokultur og den historiske kontekst. Det har gjort Volkswagen til en virksomhed, hvis grundlæggende antagelser har været baseret på resultat over proces. Det har medført, at organisationen har tilpasset deres artefaktniveau efter omverdenens forventninger. Problemet er at deres grundlæggende antagelser ikke stemmer overens med artefakterne, og kan derfor ikke leve op til de værdier som de påstår at have. Skandalen er opstået, fordi organisationen ikke har tilpasset deres grundlæggende antagelser, som ligger dybt i den daglige proces. Volkswagens organisationsform er præget af både det rationelle og åbne perspektiv. De to perspektiver konflikter med hinanden, da det rationelle perspektiv lægger op til en meget hierarkisk og nøgtern organisationsform, mens det åbne perspektiv indbyder til en mere deltagende og kritisk tilgang til virksomheden. Volkswagens kultur er altså splittet, og står over for store udfordringer. Det kalder på forandringen – og forandring betyder modstand. Men ved at formidle forandringen korrekt, for eksempel vha. den brændende platform, og gennem forbehold for medarbejdernes forsvarsmekanismer, kan processen lattes betydeligt.

²⁹ Berlingske Business, ”Benhård Mercedes-kvinde skal rydde op i VW”

³⁰ Hedevang, Finans, ”Hybrid- og elbiler skal styrke VW”

³¹ Hansen, Kommunikation skaber din organisation, 220

8. Bilag

Bilag 1

SWOT-analyse af Volkswagen:

Styrker • En af verdens førende bilfabrikanter • Ejer mange forskellige brands • Traditionsrig virksomhed • Stor markedsandel i Asien³² • Stærk økonomi³³ • Mange ansatte på et globalt plan³⁴	Svagheder • Svækket omdømme³⁵ • Bagud på miljøteknologi og bæredygtighed • Lille markedsandel på det amerikanske marked • Splittet virksomhedskultur³⁶
Muligheder • Øge markedsandel på det amerikanske marked • Udvikle sig på det bæredygtig/innovative bilmarked • Højkonjunktur i verdensøkonomien • Funktionel virksomhedskultur • Opkøbe konkurrenter	Trusler • Lavkonjunktur i verdensøkonomien • Øget fokus på hybrid og el-biler pga. stigende oliepriser • Øget udgifter til materialer • Øget fokus på miljø og bæredygtighed • Stagnering i virksomhedens udvikling pga. genetablering af brandværdi³⁷

³² Ørholst, Vw bliver verdens største i 2018, Business.dk

³³ Ørholst, Vw bliver verdens største i 2018, Business.dk

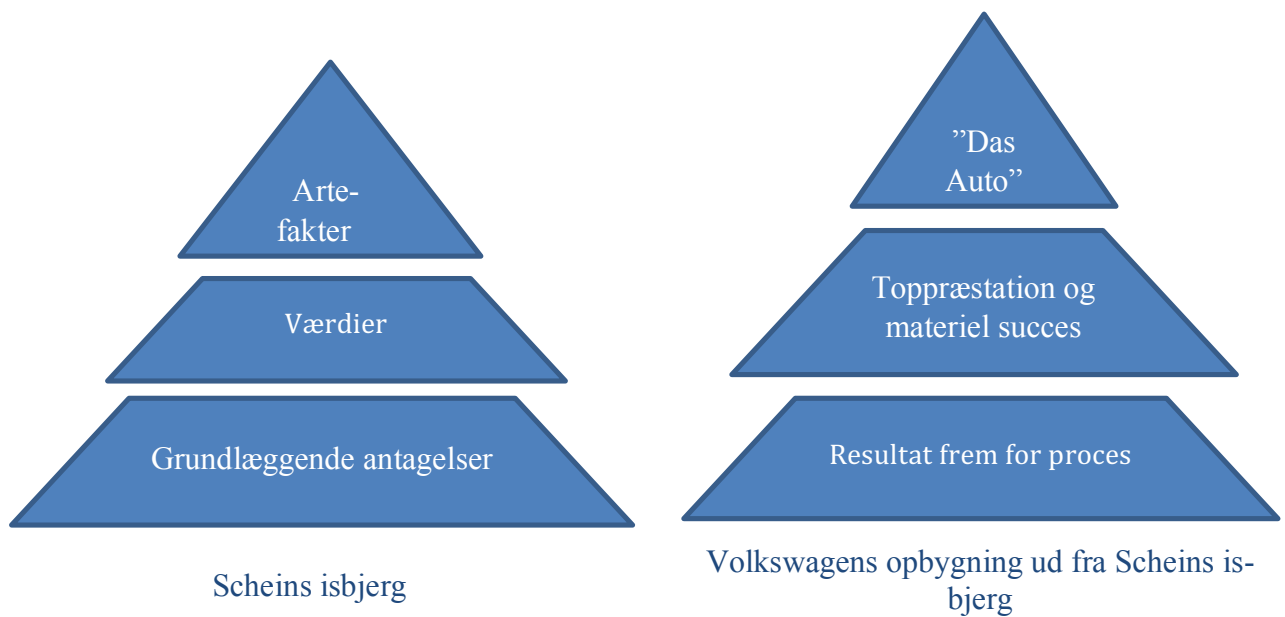
³⁴ Ritzau, Volkswagen overvejer at spare deltidsansatte væk, Boersen.dk

³⁵ Bang, Brandingekspert kalder nyt vw-knæfald brilliant, Finans.dk

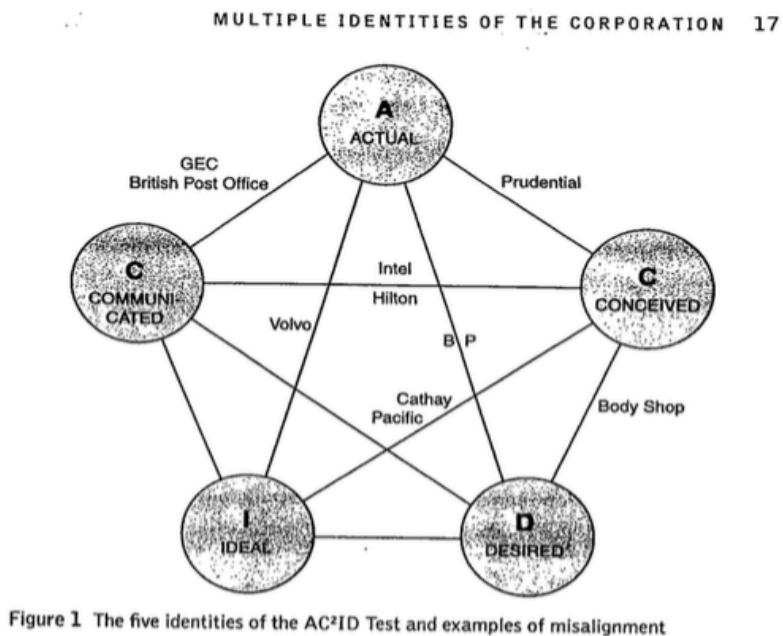
³⁶ Belyses af dieselgate-skandalen

³⁷ Wichmann, Vw-boss: vi er kommet os over dieselskandalen om to år, Jyske Vestkysten

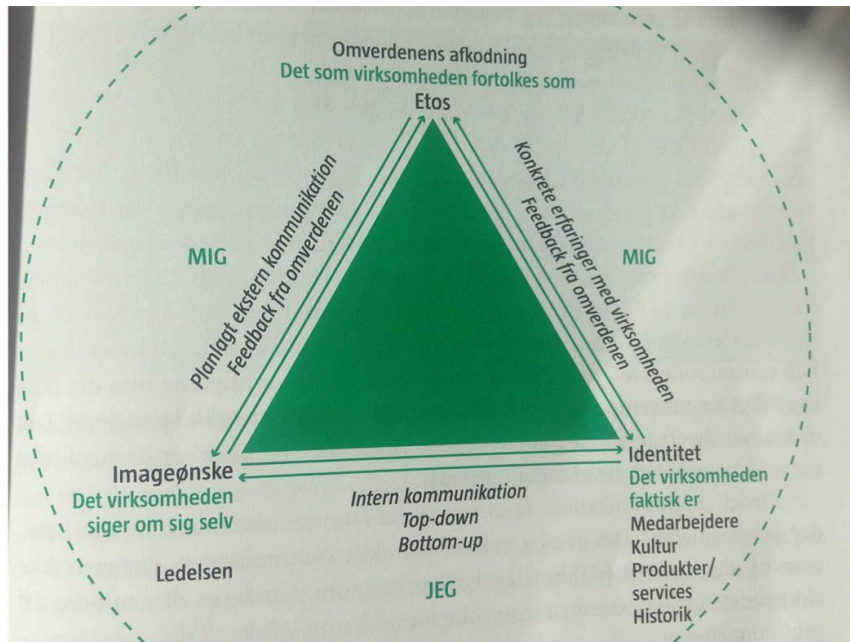
Bilag 2 – Scheins og Volkswagens isbjerge:



Bilag 3 – Identitetsmodellen:



Bilag 4 – Kommunikationstrekanten:



9. Litteraturliste

Opgave 1

- Geert Hofstede, Gert Jan og Michael Minkov, The hofstede centre – Strategy - Culture – Change, ”What about Germany?”, 21.10.2015

Link: <http://geert-hofstede.com/germany.html>

- OWD og Strae, Den Store Danske, søgeord: ”Volkswagen”, 02.12.2014, 23.10.2015

Link: http://www.denstoredanske.dk/Bil,_b%C3%A5d,_fly_m.m./Biler/Bilm%C3%A6rker_og_-producenter/Volkswagen

- Andreas Cremer and Tom Bergin, Reuters, ”Fear and respect – Volkswagen’s culture under Winterkorn”, 10.10.2015

Link: <http://uk.reuters.com/article/2015/10/10/uk-volkswagen-emissions-culture-idUKKCN0S40MN20151010>

- Mette Elting og Sverri Hammer (Red.), ”Ledelse og organisation forandringer og udfordringer”, 2. udgave, 2014, 131

- Heidi Hansen, ”Kommunikation skaber din organisation”, 2. udgave, 2014, 77

Opgave 2

- John M. T. Balmer and Stephen A. Greyser, ”Managing the multiple identities of the corporation”, 2002

- Volkswagen, Think Blue, 21.10.2015

Link: <http://thinkblue.volkswagen.com/dk/dk/about-think-blue>

- Wichmann, Jydske Vestkysten, ”VW-Boss: vi er kommer os over skandalen om to år”, 2015

<http://www.jv.dk/artikel/2137121:Business--VW-boss--Vi-er-kommet-os-over-dieselskandalen-om-to-aar>

- Jensen, Politiken, ”Folkets forulykkede vogn har kvæstet den tyske folkesjæl”

<http://politiken.dk/oekonomi/virksomheder/ECE2855345/folkets-forulykkede-vogn-har-kvaestet-den-tyske-folkesjael/>

Opgave 3

- Lars Erik Skovgaard, Berlingske Business, "Volkswagen siger undskyld", 2015
Link: <http://www.business.dk/transport/volkswagen-siger-undskyld>
- Heidi Hansen, "Kommunikation skaber din organisation", 2014, 105
- Heidi Hansen, "Kommunikation skaber din organisation", 2014, 74
- Volkswagen, Think Blue, 21.10.2015
Link: <http://thinkblue.volkswagen.com/dk/dk/about-think-blue>
- Redaktion, Den Store Danske, Volkswagen, 2012
Link: http://www.denstoredanske.dk/Bil,_båd,_fly_m.m./Biler/Bilmærker_og_-_producenter/Volkswagen
- Nikolai Steensgaard, Berlingske Business, "Benhård Mercedes-kvinde skal rydde op i VW", 2015
Link: <http://www.business.dk/global/benhaard-mercedes-kvinde-skal-rydde-op-i-vw>
- Kurt Hedevang, Finans, "Hybrid- og elbiler skal styrke VW's omdømme", 2015
Link: <http://finans.dk/live/erhverv/ECE8110063/Hybrid--og-elbiler-skal-styrke-VWs-omdømme/?ctxref=ext>

Opgave 4

- Volkswagen Aktiengesellschaft, "Group Guiding Principles", 20.10.2015
Link: <http://uk.reuters.com/article/2015/10/10/uk-volkswagen-emissions-culture-idUKKCN0S40MN20151010>
- Volkswagen Aktiengesellschaft, "Basic Principles", 20.10.2015
Link: http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/en/human_resources/basic_principles.html
- Heidi Hansen, "Kommunikation skaber din organisation", 2014, side 49, kommunikationstrekanten

Opgave 5

- Andreas Cremer and Tom Bergin, Reuters, "Fear and respect – Volkswagen's culture under Winterkorn", 10.10.2015

Link: <http://uk.reuters.com/article/2015/10/10/uk-volkswagen-emissions-culture-idUKKCN0S40MN20151010>

- Volkswagen Aktiengesellschaft, "Basic Principles", 20.10.2015

Link: http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/en/human_resources/basic_principles.html

- Volkswagen, Think Blue, 21.10.2015

Link: <http://thinkblue.volkswagen.com/dk/dk/about-think-blue>

- Volkswagen Financial Service - the key to mobility, Annual report of Volkswagen financial services AG, 2014, 21.10.2015

Link: http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/en/publications/2015/03/FSAG_GB_2014.bin.html/binarystorageitem/file/AR+VWFS+2014.pdf

- Jens Otte Kjær Hansen og Hanne Birgitte Jørgensen, "Strategisk kommunikation for praktikere i andres brød 2.0", 2. Udgave, 2013, 113

- Jens Otte Kjær Hansen og Hanne Birgitte Jørgensen, "Strategisk kommunikation for praktikere i andres brød 2.0", 2. Udgave, 2013, 117

Opgave 6

- Heidi Hansen, "Kommunikation skaber din organisation", 2014, 212

- Nikolai Steengaard, Berlingske Business, "Benhård Mercedes-kvinde skal rydde op VW", 2015

Link: <http://www.business.dk/global/benhaard-mercedes-kvinde-skal-rydde-op-i-vw>

- Kurt Hedevang, "Hybrid- og elbiler skal styrke VW's omdømme", 2015

Link: <http://finans.dk/live/erhverv/ECE8110063/Hybrid--og-elbiler-skal-styrke-VWs-omdømme/?ctxref=ext>

- Heidi Hansen, "Kommunikation skaber din organisation", 2014, 220