

# Organisation og ledelse bag Restaurant Bones under Covid-19



Fagmodulsprojekt A – HA – 26/05/2021

**Medlemmer:**

Elisabeth Tytte Hougaard Sørensen 68306

Mikkel Håkan Petersen 71037

Marcus Weiss Pitzner-schmidt 71194

**Vejleder:** Stefan Thorbjørnsen

**Antal anslag:** 113.681

**Sprog:** Dansk

Roskilde Universitet

## Abstract

The restrictions due to the Covid-19 pandemic has struck the danish economy across different lines of industries. Especially are the service industry struggling. This industry includes hotels, night clubs, bars, restaurants and cafés etc. A lot of the organization within the service industry are depending on their customers experiences regarding smells, tastes, views, feelings, sounds basically all the senses. A lot of the restaurant, hotels, night clubs etc. are pressured to find different ways to fur fill those needs. Some are adjusting their menus to take-away, some are doing online activities and don't have the capacity and funds to do such changes. The restaurant industry have been focusing on take-away, a lot af bars have been doing online "Friday night in" and most hotels have either opened up for take-away or nothing at all.

This project are looking into restaurants. A lot of restaurants are struggling to stay open for business due to the lockdown and restrictions made by the danish government. A lot of cafés and restaurants have had to fire employees and do a restructure of their organization, such as the family restaurant chain 'Restaurant Bones'. The project will explain the new initiatives Restaurant Bones have made after the Covid-19 lockdown and comment on their strategy during a financial crisis. The project are surprised that they actually have opened a new restaurant during the lockdown in Denmark. Restaurant Bones have also created a few new sorts of work task in the restaurant. Restaurant Bones have created a 'Bones Passport' for the customer to collect fitting stamps in. The have also created an 'Sanitizer guy' whose job is to make sure everybody are able to get their hands sanitized. In Danish the 'Sanitizer Guy' is called a 'Spritte' which means alcoholic, so they have created this work task with a humoristic take on it. This project will look into their organization- planning, structure and type as wells as how they work with large projects. This project strives to figure out if the organization type and the daily work task as well as the project oriented work tasks are fitting according to Henry Mintzberg organization theory and types. To figure that out the project are examine the different work processes and relations between the employees at Restaurant Bones.

## Begrebsliste

**Likviditet:** Hvor god er virksomhedens betalingsevne nu og her.

**Soliditet:** Andel af virksomhedens aktiver der er finansieret af egenkapital og virksomhedens evne til at modstå tab.

**Franchise:** Ekstern ejer af restaurant, supermarkedet eller anden form for servicevirksomhed, som er underlagt hovedorganisationens regler, produkter m.m. oftest er der indgået en økonomisk aftale som gavner begge parter. ’

**Projektorganisationen:** Den undersøgte organisation i forbindelse med udarbejdelse af projektet – Restaurant Bones

**Forskningsgruppe:** Studieguppen der har udarbejdet dette projekt og forsket i feltet.

## Indholdsfortegnelse

<i>Abstract</i> .....	2
<i>Begrebsliste</i> .....	3
<i>Projekt design</i> .....	5
<i>Problemfelt</i> .....	5
<i>Problemformulering</i> .....	6
<i>Indledning</i> .....	6
<b>Problemstilling, problemformulering og arbejdsspørgsmål</b> .....	8
<b>Teori og nøglebegreber</b> .....	8
<b>Forskningsstrategi</b> .....	8
<b>Population og cases</b> .....	9
<b>Diskussion af potentielle svagheder</b> .....	9
<i>Metode</i> .....	9
<b>Empiriudvælgelse</b> .....	10
<b>Kvalitativ metode</b> .....	10
<b>Casestudie</b> .....	12
<b>Valg af case</b> .....	12
<b>Videnskabsteori</b> .....	14
<i>Teoriafsnit</i> .....	16
<b>Organisationsteori</b> .....	17
Organisationstyper – Henry Mintzberg .....	17
Mintzbergs seks dele af organisationen .....	17

Mintzbergs koordineringsmekanismer .....	18
Omgivelser.....	19
Maskinbureaukratiet .....	20
Organisk og mekanisk strukturering.....	20
<b>Projektledelsesteori.....</b>	<b>22</b>
Beslutninger og mål.....	23
Supplerende modeller og værktøjer fra et projektledelsesteoretisk perspektiv .....	23
<b><i>Introduktion til Bones .....</i></b>	<b>25</b>
<b><i>Restaurant Bones som organisation.....</i></b>	<b>26</b>
<b>Restaurant Bones seks dele af organisationen .....</b>	<b>27</b>
<b>Restaurant Bones' koordineringsmekanismer .....</b>	<b>29</b>
<b>Restaurant Bones' omgivelser .....</b>	<b>29</b>
<b>Restaurant Bones' organisationsstruktur .....</b>	<b>29</b>
<b>Restaurant Bones som maskinbureaukrati .....</b>	<b>30</b>
<b><i>Restaurant Bones' projektorienteret arbejde .....</i></b>	<b>33</b>
<b>Målsætning .....</b>	<b>33</b>
<b>Organisationens omgivelser .....</b>	<b>38</b>
<b>Interessentanalyse.....</b>	<b>38</b>
Direktør.....	39
Projektleder Hans Christian.....	39
Projektgruppe og kolleger .....	40
Investor til køb af ejendom.....	40
Byggefirma .....	42
Køkkenleverandør .....	42
Markedsføringsfirma .....	43
Konkurrenter.....	43
Gæster .....	44
Opsummering på interessent analyse .....	44
<b><i>Litteraturliste .....</i></b>	<b>51</b>
<b>Bøger .....</b>	<b>51</b>
<b>Web-kilder: .....</b>	<b>52</b>
<b>Bilag .....</b>	<b>53</b>

## Projekt design

1	• Problemstilling, problemformulering og arbejdsspørgsmål
2	• Hovedteori og nøglebegreber
3	• Forskningsstrategi
4	• Analyse
5	• Diskussion
6	• Konklusion

## Problemfelt

Covid-19 krisen ramte det danske erhvervsliv hårdt og har påvirket mange af de danske virksomheders omsætning og indtjeningsgrundlag (Sørensen, Palle. & Steffensen, Henrik. Maj, 2020). Krisen udfordrer det danske erhvervsliv og især virksomhedernes økonomi. For mange af de danske virksomheder har dette betydet at deres egenkapital og likviditet ikke kan følge med krisens følgekonskvenser. Det fremkommer i en analyse udarbejdet af Pwc & Axcelfutur at de danske virksomheder står til at miste i omegnen af 120 mia. Kr. (Sørensen, Palle. & Steffensen, Henrik. Maj, 2020). For at reducere skaderne for de danske virksomheder har regeringen udformet hjælpepakker for de erhverv som er allermost udfordret. Spørgsmålet der opstår i en situation som denne er om de danske virksomheder reelt er rustede til denne udfordring. Det varierer på tværs af brancher hvordan virksomhederne påvirkes. De økonomiske konsekvenser har udfordret organisationen og sat krav til ledelsen. Særlige udsatte brancher under Covid-19 krisen er hotel, underholdning, rejsebureauer, rengøring og restaurationsbranchen (Knigge, Niels Storm. 2020, 18. september). Helt specifikt vil denne undersøgelse fokusere på restaurationsbranchen, da nedlukningen og Covid-19's konsekvenser særligt har påvirket denne branche. Restaurationsbranchen havde i år 2019 en stor økonomisk fremgang, flere valgte ofte en aften på restaurant frem for rundt om køkkenbordet (Danskerne spiser mere ude end før. 2019, 19. marts). Branchen blev dog sat tilbage, økonomisk og organisatorisk, da Covid-19 krisen kom. Der var op til 30% lavere omsætning i månederne marts og april i år 2020. Det var de hårdeste måneder i forhold til de implementerede restriktioner det år. På baggrund af restriktionerne, måtte mange restauranter også tilpasse sin medarbejderstab, nogle i form af opsigelse, andre i form af organisatoriske ændringer (Andersen, Claus Jorch). Restaurationsbranchen som går under oplevelsesøkonomi, bliver beskrevet som en af de brancher som vil opleve markant størst konsekvenser (Knigge, Niels Storm. 2020, 18. september). Dette stiller krav til de danske virksomheder, deres organisation, ledelse og evne til at tænke kreativt og innovativt for at komme gennem krisen bedst muligt. Nedlukning af samfundet grundet Covid-19

betyder for restaurationsbranchen at hovedproduktet og selve oplevelsen blev fjernet fra menukortet. Hvordan omstiller restauranterne sig til at fokusere på fx take-away og andre innovative løsninger så virksomhedens indtjeningsgrundlag kan indhente krisens andre økonomiske tab. Med udgangspunkt i restaurationsbranchen er der indhentet empiri og personlige erfaringer om Covid-19 nedlukning fra ledelsen hos Restaurant Bones. Restaurant Bones repræsenterer en branche som har oplevet hårde konsekvenser som følge af Covid-19. Denne undersøgelse er derfor motiveret til at undersøge og analysere personlige, organisatoriske og ledelsesmæssige erfaringer og oplevelser fra krisen. Med fokus på Restaurant Bones' organisation vil vi analysere den interne organisation, og diskutere hvordan organisationen har håndteret krisen. Projektets undersøgelsesgrundlag er som følger:

## Problemformulering

Hvilke organisatoriske kendetegn karakteriserer Restaurant Bones og har det givet anledning til ændringer under Covid-19 pandemien

### Arbejdsspørgsmål

- Hvordan er Restaurant Bones organiseret og hvilke arbejdsprocesser er i fokus?
- Hvordan stemmer projektledelsen bag Restaurant Bones overens med de arbejdsprocesser som er karakteriseret i maskinbureaukratiet?
- Hvilke initiativer har ledelsen hos Restaurant Bones foretaget i forbindelse med Covid-19 pandemien

## Indledning

I disse tider kan det være svært at komme uden om Covid-19 fylder meget i dagligdagen, offentligt såvel, som privat. Denne projektopgave omfatter en analyse af Restaurant Bones' håndtering af den nedlukning der har været i forbindelse med Covid-19 krisen, samt de organisatoriske og ledelsesmæssige erfaringer Restaurant Bones har gjort sig. Den 17. marts 2020 valgte Danmarks statsminister Mette Fredriksen på det sjette pressemøde at lukke blandt andet restauranter og Caféeer frem til den 30. marts (Ottosen, Julie. 2021, 5. Februar), der siden blev forlænget til d. 13. april og forlænget igen til d. 18. Maj (Ottosen, Julie. 2021, 5. Februar) dette var den første periode af nedlukning, d. 17. september kom der så yderlige restriktioner på alkohol og åbningstider. Den 7. december 2020 oplyser Mette Fredriksen at restauranter og caféer igen skal lukke ned fra d. 9. december til den 3. januar (Bendtsen, Rasmus. 2020, 7. December ), dette forlænges til d. 17. januar som forlænges til d. 7. februar som rykkes til den 28. februar og til sidst fik restaurant og caféer lov

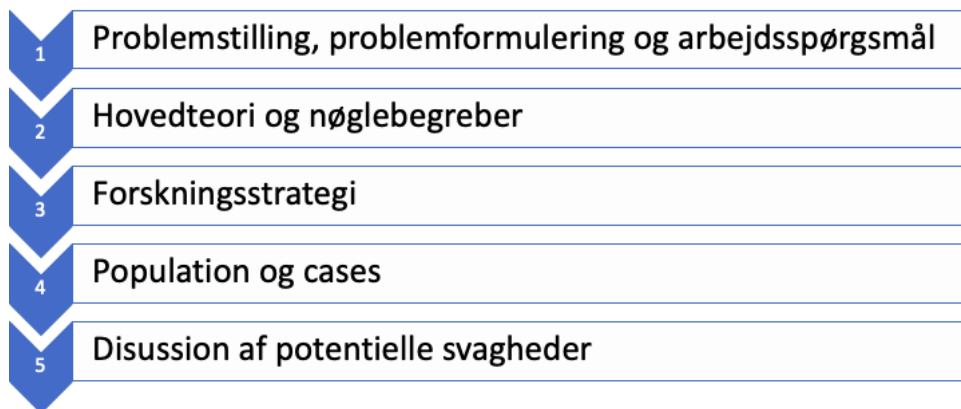
at åbne den 21. april 2021 (COVID-19: Her er de opdaterede retningslinjer for serveringssteder. 2021, 18. april). Det er tydeligt at se at restauranterne har haft en svær periode og har været nødt til at indrette sig efter regeringens regler. Vi har på baggrund af overstående fundet det interessant at udvælge og undersøge en restaurants håndtering af denne svære tid, for at få et større indblik i de konsekvenser og innovative ideer en restaurant som Restaurant Bones har gjort sig.

## Afgrænsning

Opgavens undersøgelse afgrænses til at undersøge tre interviewpersoners oplevelse af den effekt Covid-19 restriktionerne har haft på deres virksomhed. De interviewpersoner vi har talt med, er fra restaurationsbranchen. Vi har udarbejdet tre dybdegående interviews fra Restaurant Bones og derfor afgrænses undersøgelsen af restaurationsbranchen, til specifikt at være rettet mod Restaurant Bones. Med denne tilgang til projektet fortolker vi på individets oplevelse, og gør brug af retningen hermeneutik. Projektet har derfor udvalgt og afgrænset videnskabsteorien til at være rettet mod dette perspektiv.

## Analysestrategi

Formålet med dette projekt er at undersøge hvordan en restaurant som Restaurant Bones har håndteret en pandemi som Covid-19. Dertil vil denne rapport undersøge organisationsstrukturen bag restauranten og hvordan opståede problemstillinger grundet Covid-19 har påvirket struktur og arbejdsprocesser. Projektet forsøger at forklare hvordan regeringens nedlukning af restaurationsbranchen har påvirket Restaurant Bones målsætninger, arbejdsgange og håndteringen af omgivelser. Herudover anvendes den valgte teori til, at forklare Restaurant Bones situation. For at sikre metodisk fremgang i forskningsgruppens skriveproces følges nedenstående illustration. Denne model sikrer gennemskuelig bearbejdelse af data i rapporten. Ved at beskrive denne proces opnår vi transparens og gennemsigtighed i en kvalitativ kontekst.



### Problemstilling, problemformulering og arbejdsspørgsmål

Projektets hovedformål er at besvare problemformuleringen via tre arbejdsspørgsmål. Problemformuleringen er blevet udarbejdet på baggrund af research, motivation og ud fra en aktuell problemstilling som Covid-19. Forskningsgruppen har udarbejdet problemformuleringen på baggrund af interviews med nøglepersoner fra Restaurant Bones, som blev udarbejdet i den indledende fase. På denne måde kunne vi koble teori sammen med realitet og praksis.

### Teori og nøglebegreber

Den udvalgte teori og nøglebegreber tager sit udgangspunkt i kurserne virksomhedens organisation og projektledelse. Henry Mintzbergs organisationsteori vil forekomme som projektets hovedteori. Derfor vil der i denne rapportes teorifsnit være en gennemgang af Henry Mintzbergs teori om organisationstyper og de nøglebegreber som følger med. Efterfølgende vil der blive argumenteret for om vi ud fra denne teori kan udpege Restaurant Bones' organisationstype.

Formålet med denne teori er at få Mintzbergs organisationsteori til at forklare, hvordan en organisation som Restaurant Bones er struktureret og om det stemmer overens med deres arbejdsprocesser. Afslutningsvis vil der blive inddraget en redegørelse for projektledelsesværktøjer, for at kunne belyse hvor og hvordan der anvendes projektledelsesværktøjer hos Restaurant Bones. Som en del af analysen skal disse værktøjer være med til at svare på hvordan organisationen arbejder projektorienteret og om det afspejler et maskinbureaukrati.

### Forskningsstrategi

I forbindelse med afklaring af denne problemstilling og problemformulering, er det fundet aktuelt og nødvendigt at indhente dybdegående og personlige erfaringer. Derfor er der blevet udarbejdet tre



interviews, tre semistrukturerede dybdegående interviews. Formålet med disse var at få indsigt og forståelsen for nogle af de processer og aktiviteter som gør sig gældende i Restaurant Bones situation. I dette projekt anvendes både det deskriptive og dernæst den kausale studiemetode. Første del af rapporten har til hensigt at beskrive problemstilling, og hvordan Restaurant Bones, kan anskues ud fra en af ovennævnte Mintzbergs organisationstyper. Den kausale del af rapporten har til hensigt at forklare sammenhængen mellem den anvendte teori til at undersøge hvordan Restaurant Bones organisationstype kan forklare hvordan og hvilke arbejdsprocesser organisationen fokuserer på.

### Population og cases

Projektet har hovedsageligt indhentet kvalitative data ind i form af interviews. Formålet med dette er at få en så dybdegående og personlig indsigt som muligt i den givne problemstilling. Forskningsgruppen har interviewet nøglepersoner fra Restaurant Bones, som bidrager til besvarelse af projektet. Vi har fået interviews med personer fra forskellige afdelinger af organisationer for at udvide vores horisont og få optimale informationer og beretninger om deres virkelighed. De personer vi har interviewet fra Restaurant Bones danner derfor grundlag for store dele af hvad denne rapport analyserer ud fra.

### Diskussion af potentielle svagheder

På baggrund af tidsperspektivet er en potentiel svaghed, mængden af indhentet primær-data. Projektet vil tage udgangspunkt i de beretninger vi får fra vores interviewpersoner. Den virkelighed vi beskriver, vil dermed komme fra personer i projektorganisationen. Derudover kan der forekomme et spørgsmål om transparens og gennemsigtighed i processen. Derfor udarbejdes denne model som illustration over de tanker forskningsgruppen har gjort sig, i hvilken rækkefølge og hvorfor. Derudover vil der blive citeret i analysen fra de aktuelle interviewpersoner for at understrege pointer.

### Metode

Følgende afsnit vil uddybe hvilke overvejelser forskningsgruppen har gjort sig i forbindelse med valg af metode. Dertil vil der blive argumenteret for hvad den valgte metode kan bidrage med i forhold til casen. Afslutningsvis vil følgende afsnit blive fulgt op af kildekritik efterfulgt af tanker vedrørende videnskabsteori, som bindeleddet mellem metode og undersøgelsestilgang.

## Empiriudvælgelse

Vi har som forskningsgruppe indledningsvis gjort os overvejelser om hvilken empiri som gør sig bedst egnet i forbindelse med besvarelsen af problemformulering samt arbejdsspørgsmål. For at få et indblik i organisatoriske og projektledelsesmæssige elementer har vi udarbejdet tre interviews. Forskningsgruppen sikre validiteten af projektet ved, at inddrage nøje udvalgte interviewpersoner. Vi sørget for at interviewe forskellige personer fra topledelse og mellemlidelse, som sikrer at vi får informationer og data fra forskellige niveauer i organisationen. Derfor mener vi at vores data validitet og reliabilitet er tilstrækkelig. Vi benytter interviewpersonernes beretninger om den virkelighed vi prøver at undersøge. Alle interviews er sket telefonisk/over teams, og er derfor blevet transskriberet og vedlagt som bilag. Der er blevet omformuleret enkelte vendinger fra talesprog til skriftsprog for at imødekomme afleveringsformatet. Det anses ikke som værende et problem da interviewpersonens holdninger, beretninger og betydning ikke ændres, men blot formuleringen. Formålet med første interview var at få specificeret de overordnede temaer og emner vi undersøgte. Ved at sparre med en fagperson der har erfaring med Covid-19 nedlukningen, kunne vi fremadrettet blive mere specifikke og konkrete. På den måde kunne vi efterfølgende lave yderligere to interviews med de næste interviewpersoner af virksomheden, i formålet om at få svar på problemformuleringen. Det er de udarbejdede interviews som er projektets primære empiri, eftersom det er den optimale kilde til at få et dybdegående indblik i de organisatoriske og ledelsesmæssige processer vi ønsker at undersøge.

## Kvalitativ metode

Den kvalitative metode er en del af den analysestrategi som er blevet udarbejdet til dette projekt. Med afsæt i den kvalitative metode vil dette projekt benytte forskningsinterviews, som bidrager til dataindsamling der giver os mulighed for at lære noget om verden omkring os. Hvis man vil undersøge hvordan mennesker forstår og oplever deres verden, er samtale et godt redskab at bruge (Kvale, S. & Brinkmann, S. 2015). Formålet med projektets kvalitative forskningsinterviews er at opnå ny viden, som de kvalificerede interviewpersoner bidrager med til projektet. Den kvalitative metode giver mulighed for at komme i dybden med det fænomen som undersøges i modsætning til den kvantitative metode som ofte fokuserer på at skabe et bredt talbaseret materiale. Derudover er den kvalitative metode benyttet grundet fleksibiliteten som særligt blev brugt i den indledende fase, hvor interviewpersonerne var med til at forme undersøgelsen. Hele undersøgelsens design er styret på baggrund af problemformuleringen, hvor af den kvalitative metode er blevet udvalgt som afgørende redskab til at besvare arbejdsspørgsmål og dermed bidrage til en afklaring af projektets

problemformulering. Derfor vil dette projekt benytte sig af interviewmetoden, hvoraf to af disse er semistrukturerede interviews. Teorien bag et forskningsinterview beskriver hvordan vi i undersøgelsen forsøger at forstå subjekters holdninger og oplevelser (Kvale, S. & Brinkmann, S. 2015). Denne antagelse er tæt knyttet til vores videnskabsteoretiske tilgang som bliver uddybet i næste afsnit. Forskningsgruppen er opmærksomme på at interviews som dataindsamlingsmetode består af syv faser. Projektets interviews er blevet udarbejdet med fokus på interview guide og design, transskription og afrapportering af interviewet (Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). For at højne kvaliteten af de udarbejdede interviews har projektet udarbejdet en interviewguide (Se bilag). Interviewguiden har til formål, at klargøre og oversætte fagligheden i projektet til et interview alle forstår. Interviewguiden er inddelt i en række spørgsmålsblokke for at overskueliggøre projektets temaer samt skabe struktur i interviewet (Azhar Hussain, M. & Juul Kristensen, I. 2016, 103-110). Transskriptionen af de udarbejdede interviews har omformuleret enkelte sætninger uden at ændre selve betydningen eller interviewpersonernes holdning. Transskriptionen bidrager til at projektet bedre kan anvende interviews og på den måde operationalisere de data interviewpersonerne kommer med (Azhar Hussain, M. & Juul Kristensen, I. 2016, 103-110). Afrapporteringen tager afsæt i transskriptionen og skal være med til at besvare arbejdsspørgsmål. Projektets semi-strukturerede interviews udgør derfor en afgørende del af det empiriske materiale, som projektet anvender til at besvare den overordnede problemformulering med. Fordelene ved benyttelse af kvalitativ metode er, at den bidrager til dybdegående og fyldige svar, som skaber en bedre forståelse af individers forståelse og holdninger til det felt projektet undersøger. Derudover opnår projektet en viden og informationer gennem interviewpersonerne som ikke er tilgængelige gennem andre kilder.

Projektet har udarbejdet tre interviews. Indledningsvis er der udarbejdet et interview med henblik på at få indsigt og personlige erfaringer om konkrete problemstillinger og oplevelser fra Restaurant Bones. Beretninger fra ledelsen hos Restaurant Bones har gjort det muligt for projektet at bruge kvalitativt empirisk materiale til belysning af projektets problemformulering. Inden projektets påbegyndelse udarbejdede vi et interview med Steffen Larsen, medejer af Restaurant Bones for at finde ud af hvilken undersøgelse som er optimal for vores projekt. Derudover for at få et mere praksis og virkelighedsnært syn på hvilke muligheder projektet havde. Dernæst er der udarbejdet to dybdegående interviews med personer fra ledelsen hos Restaurant Bones med fokus på projektledelse og organisation. En af de interviews er med Michael Dahl produktions- og driftschef hos Restaurant

Bones, som giver projektet dybdegående informationer om Bones projektledelse i forbindelse med en restaurantåbning. Derudover er der udarbejdet endnu et interview med Dan Danielsen som er HR-manager hos Restaurant Bones, som giver projektet dybdegående data i forbindelse med at få sammenhæng mellem arbejdsprocesser og struktur. Projektets semistrukturerede dybdegående interviews har til formål at indbringe dybdegående viden omkring Restaurant Bones og hele dens eksistens under Covid-19 krisen.

## Casestudie

Casestudiet som analysetilgang består i en videnskabelig undersøgelse af et fænomen og forstå fænomenet ud fra konteksten. Casestudiet fremkommer derfor som det oplagte metodevalg, eftersom projektet undersøger et særligt fænomen og hvordan det finder sted i praksis (Thualagant, N. 2016). I modsætning til naturvidenskaben, betegnes casestudiet som en for ideografisk videnskab, som har øje for det unikke og på det enkelte tilfælde. Casestudiet kan anvendes på forskellige måder alt efter hvem som er forskeren af det enkelte studie. Ofte bliver casestudiet brugt med henblik på at opnå en forståelse af et givent fænomen eller med hensigten om at forklare et fænomens årsag. Casestudiet vil med andre ord typisk være hermeneutiske og fænomenologiske, medmindre forskeren foretager et forklaringsorienteret casestudiet af postpositivistisk karakter (Thualagant, N. 2016).

## Valg af case

Covid-19 har påvirket hele samfundet og var for forskningsgruppen også en afgørende faktor da det kom til valg af case. Indledningsvis var det vigtigt for forskningsgruppen at have en relation til den organisation som undersøgelsen skulle tage udgangspunkt i. På baggrund af gruppens netværk var det muligt at oprette en forbindelse til topledelsen hos Restaurant Bones, hvilket kickstartede vores forskningsprojekt. Grundet relationen til Restaurant Bones kunne vi kontakte ledelsen direkte og skabe et sundt samarbejde. Samarbejde mellem forsker og forskningsobjekt har været afgørende, eftersom at organisationen selv har kunne hjælpe med at stille nøglepersoner til rådighed til interviews og bindeled mellem organisation og forskningsgruppen. Forskningsgruppen vil analysere Restaurant Bones og undersøge gennem en organisatorisk- og projektledelsesanalytisktilgang om der kan konkluderes en påvirkning af projektorganisationen grundet Covid-19. På baggrund af forskningsgruppens egne erfaringer og bekendtskab med restauranten er der også en personlig motivation for selve undersøgelsen. Alle medlemmer i forskningsgruppen har besøgt og spist på en eller flere Bones restauranter og muligheden for et samarbejde fremstod derfor som en unik

mulighed. Inden udarbejdelsen af projektrapporten har personlige erfaringer fremmet gruppens motivation og engagement for udførelsen af rapporten. På baggrund af en samfundsmæssig problemstilling, muligt samarbejde med topledelsen, tilstrækkeligt datagrundlag og medlemmernes personlige relationer til casen udgør tilsammen årsagen til valget af case.

## Kildekritik

Der er som tidligere nævnt udarbejdet tre semistrukturerede interviews, med tre personer som har forskellige roller og ansvar på hovedkontoret hos Restaurant Bones. Ens for alle interviewpersoner er at de alle har en lang karriere indenfor restaurationsbranchen og mange års erfaringer fra Restaurant Bones. Derfor har disse tre personer bidraget til at kunne få indblik i organisatoriske kendetegn og bagvedliggende arbejdsprocesser. Interview med Steffen Larsen har skabt en indgangsvinkel for projektet og konkretiseret undersøgelsens problemformulering. Efterfølgende to semistrukturerede interviews er den grundlæggende del af projektets empiri, som benyttes i forbindelse med besvarelsen af problemformulering samt arbejdsspørgsmål. Derfor er det vurderet vigtigt for projektet at forholde sig til en kvalitetsvurdering af denne empiri. Den indhentede data vurderes til at have en høj autenticitet, eftersom det er førstehåndskilder, som er udarbejdet af forskningsgruppen. Når man indhenter data gennem personer som repræsenterer en virksomhed eller organisation, kan der forekomme en bias, som påvirker projektets besvarelser og resultater. På trods af troværdigheden gennem kilderne er det vigtigt at vi fra start af antager, at interviewpersonernes udtalelser er præget af en vis form for stolthed samt påpasselighed. Først og fremmest bemærkede forskningsgruppen i interviewet med Steffen Larsen som er medejer af Restaurant Bones, tydeligt fremhævede positive erfaringer frem for negative. Efterfølgende to interviews med både Michael og Dan fra Restaurant Bones' topledelse fremhævede dertil også begge flere positive beretninger. Alle interviewpersoner virkede til at være meget opmærksomme på hvilke ting og hvordan de fremlagde visse elementer i selve interviewene. Dette kan være for at undgå interne konflikter og for ikke at sætte organisationen i dårligt lys. Denne faktor kan være med til at projektet får en mere positiv vinkel. Anvendelsen af disse interviews må derfor tages med det forbehold at personernes bias kan præge undersøgelsens resultater. På trods af disse antagelser anser forskningsgruppen repræsentativiteten for at være høj, da netop disse mennesker er helt centrale i forbindelse med at undersøge det fænomen som er gældende i dette projekt. Personerne er nøje udvalgt med henblik på at få svar på organisatoriske kendetegn ved Restaurant Bones og de bagvedliggende arbejdsprocesser som er i fokus.

## Videnskabsteori

I dette afsnit vil der blive forklaret hvilken videnskabsteoretisk retning der er blevet brugt i projektet - Hermeneutisk, der vil derudover også blive uddybet hvorfor den er relevant, samt en forklaring på den ontologiske og epistemologiske antagelse der ligger indenfor dette felt.

Hermeneutik stammer fra det græske og betyder fortolkningskunst eller fortolkning (Juul, S. & Bransholm Pedersen, K. 2012). Når der arbejdes med den hermeneutiske videnskabsteori, sættes der her fokus på de menneskelige subjekters erfaringer, det er her fokus på hvordan forstår og handler det menneskelige subjekt i forhold til bestemte fænomener (Juul, S. & Bransholm Pedersen, K. 2012). Med udgangspunkt i Covid-19 vil der her blive stillet spørgsmål til menneskets livsverden og erfaringer i relation med Covid-19. Forskerens fordomme skal medbringes og kan ikke neutraliseres indenfor hermeneutikken (Juul, S. & Bransholm Pedersen, K. 2012), forskerens fordomme skal medbringes ind i forståelsesprocessen som kan gavne produktivt for forskningen og erkendelsen. Det handler ikke om at forklare hvordan verden er, men at fremskaffe en fortolkende forståelse af sociale fænomener. Man finder ikke universal og absolut sandhed (Juul, S. & Bransholm Pedersen, K. 2012).

Denne videnskabsteori er relevant til dette projekt fordi vi ønsker at undersøge hvordan forskellige individer har oplevet og handlet på baggrund af Covid-19, vi ønsker at undersøge den sociale virkelighed, vi har som forsker kan ikke være neutrale indenfor feltet, men har været åben for at udvide vores videns horisont. Der findes fire retninger indenfor hermeneutikken: før-moderne bibel hermeneutik, Metodehermeneutikken, Filosofisk hermeneutik og kritisk hermeneutik (Juul, S. & Bransholm Pedersen, K. 2012). Martin Heideggers og Hans-Georg Gadamer er grundlæggere af den filosofisk hermeneutik, filosofisk hermeneutik handler grundlæggende om "hvad det vil sige at være menneske" (Juul, S. & Bransholm Pedersen, K. 2012). Både Heideggers og Gadamer understreger at mennesket aldrig kan forlade den verden de lever i, ens fordomme og det man har med i bagagen, det hele er med til skabe den forståelse eller tolkning vi undersøger om den social verden Juul, (S. & Bransholm Pedersen, K. 2012). Ifølge Gadamer kan fordomme vurderes til at være positive lige så vel som negative (Juul, S. & Bransholm Pedersen, K. 2012), og alle fordomme er bevaringsværdige, nogle vil nogle blive erstattet og forsvinde grundet mødet med nye erfaringer (Juul, S. & Bransholm Pedersen, K. 2012).

Da vi går ind i feltet med en forforståelse, og gøre brug af de fordomme vi har omkring feltet, og bruger de fordomme til at skabe en samtale i de interview vi laver, og hjælper os som forsker til at stille relevante spørgsmål og samtidig være modtagelig over for nye erfaringer, og i lyset af nye erfaringer ændrer vores fordomme, derfor vil vi mene at vi i dette projekt gør brug af den filosofiske hermeneutik. Vi bringer vores fordomme i spil og anvender dem til at indgå i vores samtale / interview og lader den dom vi på forhånd har om det vi undersøger, udfordres i form af den forskning vi erfare og fortolker på resultater vi får til at blive klogere på emnet (Juul, S. & Bransholm Pedersen, K. 2012). Filosofiske hermeneutiske cirkel / spiral: inden for den filosofiske hermeneutik spiller vi som forskere en aktiv rolle i fortolkningsprocessen i dette projekt. Vi har valgt at arbejde ud fra den hermeneutiske spiral, som illustrerer vores forforståelse og de erfaringer vi gør på emnet. Vi bevæger os i cirkel bevægelser frem og tilbage mellem forståelse af den enkelte del til forståelsen som helhed. Vi bruger den altså til at forstå helheden i dette projekt: *Hvilke strukturelle kendetegn karakteriserer Restaurant Bones og har det givet anledning til særlige udfordringer under pandemien.* Vi er som forsker nød til at forstå de enkelte dele for at kunne forstå helheden.

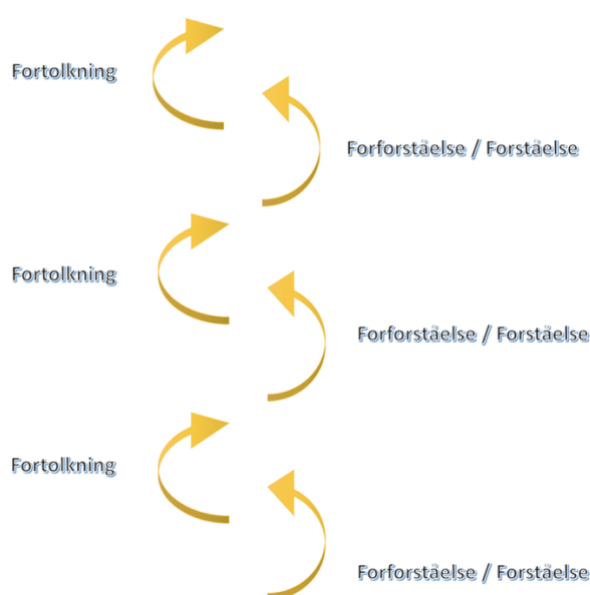


Fig.0.1 efter egen tilskrivning - Hermeneutiks spiral

Det er en vekselvirkning mellem forskerens delforståelse og nye erfaringer fra den sociale virkelighed.

## Ontologisk & epistemologisk

Ontologi: Antagelse om virkeligheden, om det værende. Studiet om væren 'hvad der er'.

Epistemologi: Antagelser om erkendelsens væsen, hvad viden er, hvad vi kan opnå viden om, og hvordan man bør gå frem i videnskaben for at opnå viden.

Hermeneutikken opererer med en ontologi, der opfatter den sociale virkelighed som grundlæggende forskellig fra naturen, subjekter kan ikke opnå objektive viden fordi der forstås gennem fortolkning af subjekter. Omdrejningspunktet for vores opgave er interviewpersoners forskellige forståelser, og en epistemologi, der opfatter erkendelse af den sociale verden som fortolkning, der altid er usikker og åben for diskussion (Juil, S. & Bransholm Pedersen, K. 2012). Vi udformet derfor interviews med relevante personer, hvoraf resultatet af dette danner grundlag for vores analyse og viden der skal fortolkes og derved hjælpe hos til at besvare vores problemformulering.

I ovenstående afsnit har forskningsgruppen argumenteret for valg metode og undersøgelsestilgang. Den kvalitative metode skal sammen med det hermeneutiske menneskesyn bidrage til at forstå de interviewede menneskers livsverden. Denne metodetilgang kan hjælpe gruppen med at få adgang til aktuelle subjekters oplevelser, erfaringer og beretninger om det fænomen som undersøges. Interviewede nøglepersoner fra Restaurant Bones' topledelse anvendes til at få adgang til oplysninger omkring Restaurant Bones' organisation, projektledelse og erfaringer under Covid-19.

## Teoriafsnit

For at besvare projektets problemformulering inddrages og benyttes teori fra *Projektledelse og virksomhedens organisation*. Teorien fra *projektledelse* benyttes til at beskrive de arbejdsprocesser, som er i fokus ved åbning af en ny restaurant, for Restaurant Bones, samt hvilke værktøjer der bruges i forbindelse med Restaurant Bones projektorienteret arbejde. Fra kurset, *Virksomhedens organisation* inddrages Henry Mintzbergs teori om organisationstyper. Denne teori inddrages for at undersøge hvordan organisationen, Restaurant Bones er struktureret samt forklare hvordan arbejdsprocesserne og organisationsstrukturens stemmer overens. Ved brug af teori fra *virksomhedens organisation* undersøges hele Restaurant Bones, som organisation. Igennem et projektledelsesteoretisk perspektiv undersøges specifikt åbningen af en ny restaurant for Restaurant Bones. Begge teorier skal bidrage projektet til at kunne forklare Restaurant Bones situation ud fra



teoretiske termer. Ved at anvende teori fra både projektledelse og virksomhedens organisation vil der kunne blive argumenteret for om Restaurant Bones lever op til hvordan organisationen bør koordinere og udføre arbejdsopgaver ud fra et teoretisk perspektiv.

## Organisationsteori

### Organisationstyper – Henry Mintzberg

Denne teori skaber fagligt grundlag for besvarelsen af projektets problemformulering samt grundlag for projektets analyse. Nedenstående afsnit vil uddybe udvalgt teori og nøglebegreber som Henry Mintzberg har teoretiseret med henblik på at analysere organisationer.

Igennem størstedelen af det 20. århundrede mente organisationsteoretikere, at der kun var én korrekt måde at strukturere en organisation på. Denne anskuelse af organisationsstruktur ændrede sig i slutningen af 1950'erne, da man finder ud af der findes forskellige organisationstyper, som påvirkes af forskellige faktorer. Det er på dette tidspunkt *contingency theory* opstår (Moniz Jr., RJ. 2010). Denne teori bevirker, at alle organisationer skal struktureres efter en række faktorer/afhængigheder, som har indflydelse på organisationen. Disse faktorer er blandt andet: produktionssystem, størrelse, alder og kompleksiteten af omgivelserne. På baggrund af disse faktorer implicerer *contingencytheory* derfor, at ingen organisationer kan struktureres ens (Moniz Jr., RJ. 2010). På baggrund af *contingency theory*-tankegangen skabte teoretikeren, Henry Mintzberg sin teori om Organisationstyper (Mintzberg, Henry. 1989). Mintzberg inddeler organisationer i seks forskellige organisationstyper, som hvert struktureres påbaggrund af koordination af arbejdsprocesser, design og magtfordeling. Det kommende afsnit vil redegøre for dele af Henry Mintzbergs organisationsteori. Mintzberg seks organisationstyper er: Entrepreneurial-, Machine-, Professional-, Diversified-, Innovative-ogMissionary organizations. Projektet finder denne teori relevant da det ønskes, at identificerer hvilken organisationstype projektorganisationen tilnærmer sig.

### Mintzbergs seks dele af organisationen

Henry Mintzberg mener en organisation består af seks dele. Disse dele er: strategic apex, middle line, operating core, technostructure, supporting staff og ideology (Mintzberg, Henry. 1989). Strategic apex er den del af organisationen, hvor topledelsen sidder, i mindre organisationer er der færre topledere og i større organisationer er der oftest flere topledere. Toplederens opgave/rolle er at have det brede overblik over organisationen. Middel line er den komponent i organisationen, hvor

mellemlederne befinder sig, disse mellemledere er oftest en vigtig komponent når en organisation skalerer op eller ned. Mellemlederne er også bindeledet mellem Strategic apex og operating core (Mintzberg, Henry. 1989). Operating core er den producerende del af en virksomhed, som består af en række med arbejdere, der enten producerer organisationens produkt eller yder organisationens serviceydelse. Hvis en organisation vokser tilstrækkeligt, er det vanligvis at ansætte folk til at effektivere produktionen via analyser og særlig ekspertise, denne del af organisationen kalder Mintzberg for technostructure. I større virksomheder og organisationer er der i dag, for det meste HR-afdelinger og juridiske-afdelinger dette er to eksempler på den del af organisationen, som Mintzberg kalder for supporting staff. Under supporting staff kunne der f.eks. indgå kantiner samt rengøring. Udover de førnævnte komponenter består en organisation også af en ideologisk komponent, som Mintzberg kalder for ideology (Mintzberg, Henry. 1989). Det er her organisationens ideologi, traditioner og generelle overbevisning kommer til udtryk.

#### Mintzbergs koordineringsmekanismer

Henry Mintzberg argumenterer for at der er fem koordineringsmekanismer, som en organisation benytter til at løse opgaver. Denne del af Mintzbergs organisationsteori bruges til at forstå projektorganisationens måder at koordinere deres arbejdsprocesser og opgaver.

Den første koordineringsmekanisme er gensidig tilpasning. Her løses en opgave oftest ud fra et uformelt budskab, dette foregår tiest internt i operating core, altså medarbejderne imellem (Mintzberg, Henry. 1989). Mintzbergs næste måde at koordinere en opgave på, er direct supervision (Mintzberg, Henry. 1989). Her er det ofte én fra middle line, som giver en direkte ordre til en fra operating core. Udover gensidig tilpasning og direct supervision mener Mintzberg også, at opgaver kan koordineres ved hjælp af standardisering. Der tre elementer Mintzberg mener man kan standardisere er: arbejdsprocesser, output og færdigheder (Mintzberg, Henry. 1989). Standardisering af arbejdsprocesser indebærer faste og detaljeret opgavebeskrivelser samt faste værktøjer, som hjælper til opgaven løses på samme måde hver gang (Mintzberg, Henry. 1989). Planlægning af standardiseringen af arbejdsprocesser foregår ofte på et administrativt niveau i organisationen, altså techno structure delen af organisationen. Selve processen udføres dog ofte af the operating core. Standardisering af output er at sikre sig organisationens slutprodukt som udgangspunkt altid er ensartet (Mintzberg, Henry. 1989). Det er ligeledes techno structure-delen, som udarbejder mål- og sammenligningskriterier, der gør det nemmere at standardisere output. Standardiseringen af færdigheder handler om at ansætte ensartede medarbejdere på baggrund af

deres færdigheder og kompetencer. Det kan bl.a. være uddannelse, kurser eller erfaring, som danner ramme for standardiseringen af færdigheder (Mintzberg, Henry. 1989).

Overstående mekanismer anses for at skabe struktur i en organisation. Organisationens primære koordineringsmekanisme vil typisk variere alt efter arbejdsopgaven. Ingen organisationer benytter kun en mekanisme, men derimod nærmere alle. Dette afhænger dog af organisations størrelse.

### Omgivelser

En organisation kan påvirkes af forskellige faktorer i dens omkringliggende omgivelser. Organisationen kan påvirkes af det politiske klima, markedsrelateret ændringer og økonomiske faktorer (Mintzberg , Henry. 1989). Disse indflydelsesfaktorer kan varieres i forhold til hvilken slags branche organisationen er i. Branchen er med til at bestemme om hvorvidt omgivelserne er dynamiske eller stabile. Dynamiske omgivelser karakteriseres ved hyppige ændringer i markedet, hvorimod stabile omgivelser karakteriseres ved sjældne ændringer i markedet (Mintzberg , Henry. 1989). Henry Mintzberg argumenterer for at organisationer med dynamiske omgivelser kræver en organisk struktur, da organisationen skal være omstillingsparate og på den måde matche dens omgivelser. Omvendt for organisationer med stabile omgivelser, kan flere opgaver standardiseres og organisationen kan benytte en mere mekanisk struktur (Mintzberg , Henry. 1989). Mintzberg argumenterer også for, at jo mere komplekse omgivelserne er for en organisation, jo mere centraliseret eller decentraliseret bør organisationen være. En organisation med komplekse omgivelser bør være mere decentraliseret, da der kan være behov for, at flere af organisationens medarbejdere har indflydelse på den beslutning, som skal tages (Mintzberg , Henry. 1989). Derimod kan organisationer med mindre komplekse omgivelser nemmere være centraliseret, da det er begrænset hvor kompliceret forhold ledelsen skal forholde sig til og kan på den baggrund selv tage den rigtige beslutning. Det vil altså sige, at organisationer med dynamiske og komplekse omgivelser bør decentraliseres og organisationer med stabile og simple omgivelser bør centraliseres (Mintzberg , Henry. 1989).

Et eksempel på en organisation med dynamiske og komplekse omgivelser kunne være Michelin restauranter. De skal konstant være opdateret på sæsonens råvarer, vine og trends. Disse indebærer både gastronomiske trends samt indretning og påklædning. De har altså mange ting at forholde sig til, som konstant ændres og kan være svære, at forudse. Omvendt har buffet-restauranter og bøfhuse

ikke behov for at forholde sig til omgivelserne på samme måde, da deres menu -og vinkort samt indretning oftest er standardiseret.

### Maskinbureaukratiet

Nedenstående afsnit vil beskrive maskinbureaukratiet. Teorien vil blive uddybet med henblik på at kunne argumentere for Restaurant Bones' organisationstype. Maskinbureaukratiet er en af Mintzbergs organisationstyper som senere vil blive anvendt til at forklare nogle af de arbejdsprocesser og mekanismer som bliver udført i praksis hos Restaurant Bones.

Maskinbureaukratiet er ofte kendetegnet ved at koordinering sker på baggrund af standardiseret processer og arbejdsopgaver med stor opbakning af organisationens teknostruktur (Skriver, H.J., Staunstrup, E. & Storm-Henningsen, P. 2018). Topleddelsen kontrollerer og styrer oftest theopereating core, igennem middle line, ved hjælp af systematiseret regler og procedure. Derudover så karakteriseres maskinbureaukratiet sig ofte ved, at befinde sig i stabile omgivelser med begrænset kompleksitet og enkle opgaver (Skriver, H.J., Staunstrup, E. & Storm-Henningsen, P. 2018). Typiske maskinbureaukratier er oftest traditionelle industrivirksomheder, som masseproducenter, det kan også være servicevirksomheder, som restauranter (Skriver, H.J., Staunstrup, E. & Storm-Henningsen, P. 2018).

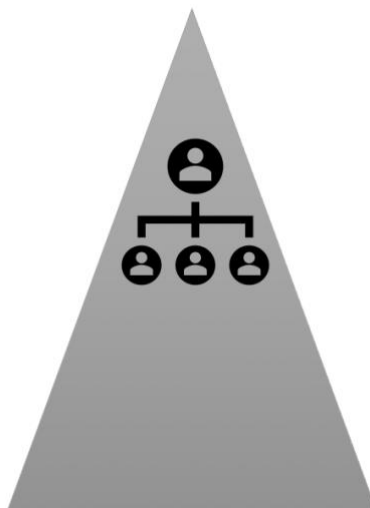
### Organisk og mekanisk strukturering

Hvordan en virksomhed samarbejder på tværs af organisation, afhænger af måden organisation i virksomheden er struktureret. Strukturen fortæller hvordan arbejdsprocesserne er, hvordan hierarki er opbygget og hvor beslutningerne bliver truffet (Daft, R.L., Murphy, J. & Wilmot, H. 2020, 38). Der er to hovedorganisationsstrukturer, den mekaniske og den organiske, som kan kobles til den vertikale og den horisontale (Daft, R.L., Murphy, J. & Wilmot, H. 2020, 37-38).

### **Den Mekaniske - Lukket system**

i den mekaniske organisation, er der et klart magthierarki, samt processer og systemer er baseret på standardiseret procedure og regler (Daft, R.L., Murphy, J. & Wilmot, H. 2020, 566), strukturen i en mekanisk organisation er vertikal, det vil sige at kommunikationen går oppe fra og ned, og beslutningsprocessen er altså centraliseret (Daft, R.L., Murphy, J. & Wilmot, H. 2020, 39+158) Dette gør at problemer, strategi og beslutninger bliver taget på det øverste niveau af

organisationen (Daft, R.L., Murphy, J. & Wilmot, H. 2020, 96). Eftersom kommunikation går fra top til bund, vil man kalde denne type organisation for en høj organisation, da de er en lav difference horisontal, og en høj difference vertikal.



Der er altså et højt niveau af kontrol, aktiviteterne i en sådan virksomhed er tit inddelt i flere afdelinger og forandring der kan være essentielle for at virksomheden overlever kan derfor tage lang tid at indføre (Daft, R.L., Murphy, J. & Wilmot, H. 2020, 39). Det er derfor vigtigt for en mekanisk organisation at miljøet er stabilt for at fungere optimalt (Daft, R.L., Murphy, J. & Wilmot, H. 2020, 37-38). Desto laver niveauet af usikkerhed, desto bedre passer den mekaniske organisation, hvis niveauet af usikkerhed stiger vil virksomheder have tendens til at blive mere organisk for at kunne overleve (Daft, R.L., Murphy, J. & Wilmot, H. 2020, 158+169).

### **Den Organiske - Åbent system**

I den organiske organisation er der uklart magthierarki, systemer og processer er dynamiske og fleksible (Daft, R.L., Murphy, J. & Wilmot, H. 2020, 97). Strukturen er horisontal, det vil sige at kommunikation er Bottom-up, altså bund til top. Dette er en mere flydende kommunikations linje på tværs af organisationen (Daft, R.L., Murphy, J. & Wilmot, H. 2020, 38). Beslutningstagningen er decentraliseret, beslutningen ligger i de lavere niveauer, og man kalder det derfor en flad organisation da der er en høj difference horisontal, og en lav difference vertikal,



Denne type virksomhed trives i et usikkert miljø, da der er en udviklende organisation (Daft, R.L., Murphy, J. & Wilmot, H. 2020, 37). Organiske virksomheder opererer for det meste i et højere niveauet af usikkerhed (Daft, R.L., Murphy, J. & Wilmot, H. 2020, 37). I modsætning til den mekaniske organisation, er kommunikationen i den organiske organisation mere åben, og der deles information og ideer i en højere grad, denne struktur gør at ansatte arbejder på tværs af teams for at løse en givet opgave (Daft, R.L., Murphy, J. & Wilmot, H. 2020, 38). Da den organiske organisation er en udviklende organisation, er der skabt et miljø hvor der er plads til at tage chancer og nogle gange fejl, som der kan læres af og der ved udvikle virksomheden (Daft, R.L., Murphy, J. & Wilmot, H. 2020, 39).

Ovenstående afsnit beskriver udvalgte teori og nøglebegreber om virksomhedens organisation. Den undersøgte virksomhed Restaurant Bones anses som værende et maskinbureaukrati, hvor standardisering, erfaring, og høj formalisering er den primære koordineringsmekanisme. Ovenstående nøglebegreber samt vertikalt magthierarki, mekanisk struktur og et maskinbureaukrati vil blive anvendt til at analysere Restaurant Bones organisation og forstå hvilke bagvedliggende arbejdsprocesser restauranter har i fokus.

### Projektledelsesteori

Det er fundet relevant for projektet at give en dybere forståelse for det projektledelsesteoretiske perspektiv gennem ledelsværktøjer fra bogen *Power i Projekter og Portefølje*. Værktøjerne vil blive uddybet og inddraget for at belyse hvordan og hvorfor der anvendes projektledelsværktøjer i praksis. Derudover bidrager dette afsnit til en overskueliggørelse af empirien, som del af analysen

skal beskrive hvordan Restaurant Bones afspejler et maskinbureaukrati og hvilke bagvedliggende arbejdsprocesser som er i fokus.

### Beslutninger og mål

Målsætning kan bruges som et ledelsesværktøj for at fremme organisationens udvikling. For at sikre at målsætningen kan anvendes til ledelse, opdeles den i tre typer. Formål, leverancer og succeskriterier. Formålet siger noget om hvad der skal opnås og hvorfor projektet er interessant. Formålet er med til at skabe mening, som ofte er en del af visionen. Leverancerne eller produktmålene, som de tit kaldes, beskriver det der er leveret når projektet er slut (Ryding Olsson, J., Ahrengot, N. & Lindegaard Attrup, M. 2016). Det er det der kan planlægges, og det som projektet får ressourcer til at udføre, også kaldet projektets output. Succeskriterierne beskriver den ønskede effekt efter en opnået målsætning. Succeskriterierne benyttes som en måleenhed, som bidrager til evaluering- og vurderingsprocessen. Efter projektet kan der gennem succeskriterier måles på projektets performance og om projektet opnåede formålet og gjorde den ønskede forskel (Ryding Olsson, J., Ahrengot, N. & Lindegaard Attrup, M. 2016). Målsætning anvendes ikke kun til at sætte kursen, men har en stor indflydelse på væsentlige ledelsesmæssige områder. Nogle af de områder som ledelsesværktøjet, målsætning berører er som følger; forventningsafstemning og kontraktforhandling, retning, koordinering og fokus, motivation og engagement, fællesskab og teambuilding, læring og erfaringsopbygning. Et værktøj som anvendes til at operationalisere målsætninger, er et målhierarki. Et målhierarki er med til at illustrere og overskueliggøre målsætningerne, hvad der skal til for at opnå målsætningerne og hvordan man efter kan måle om målsætningen er blevet indfriet.

### Supplerende modeller og værktøjer fra et projektledelsesteoretisk perspektiv

#### **NABC**

I forlængelse af målsætning som ledelsesværktøj, benyttes en NABC-analyse primært i den indledende fase af projektet, hvor projektets formål bliver defineret. De fire faser af et projekt er som følger; erkendelse/ide, analyse og planlægning, gennemførelse og drift. For at kunne fastsætte målene kræver det viden. NABC-analysen anvendes til at klargøre nogle af de faktorer som projektet er afhængige af, et behov, en tilgang, fordele for forbrugeren og konkurrencesituationen.

## **Projekttrekant**

Projekttrekanten anvendes til visuelt at skabe et overblik over tre afgørende faktorer for ethvert projekt. Ressourcer, tid og leverancer. Projekttrekanten bidrager til at undersøge hvordan Restaurant Bones definere de forskellige faktorer og hvordan fordelingen af ansvar og roller sker.

## **Interessentanalyse**

Interessentanalysen fungerer som et redskab til at inddrage de optimale deltagere i forbindelse med et projekt. Restaurant Bones inddrager en interessentanalyse til at opnå nogle af deres målsætninger som fx en ny restaurant åbning. Derfor anvendes en interessentanalyse af forskningsgruppen for at undersøge hvordan det afspejler de overvejelser som Mintzberg gør sig i forhold til strategi, som et led i at sætte en målsætning.

## **Mødefacilitering**

Mødefacilitering kan bruges til at analysere hvor formelle eller uformelle struktureringen af Restaurant Bones møder er. Dertil kan værktøjet bidrage til at få indsigt i hvordan ledelsen hos Restaurant Bones benytter sig af og strukturerer mødefacilitering, som et led i at skabe fremdrift, udvikling og motivation.

## **WBS**

Work breakdown structure er anvendt til at analysere hvordan Restaurant Bones udvikler og præcisere deres målsætninger gennem et målhierarki. Værktøjet er en kreativ måde at arbejde med problemformulering og målfastsættelse. WBS har fokus på aktiviteterne der skal udføres, arbejdspakkerne som skal bringe projektet i mål.

Ovenstående afsnit belyser hvilke projektledelsesmæssige værktøjer som kan bidrage til at forstå og forklare Restaurant Bones projektorienterede arbejde. Teorien og de udvalgte modeller skal senere danne grundlag for at analysere hvordan Restaurant Bones anvender projektværktøjer og hvorfor. Ved at anvende både organisations- og projektledelsesteori kan forskningsgruppen argumentere for Restaurant Bones situation ud fra et tværfagligt perspektiv.



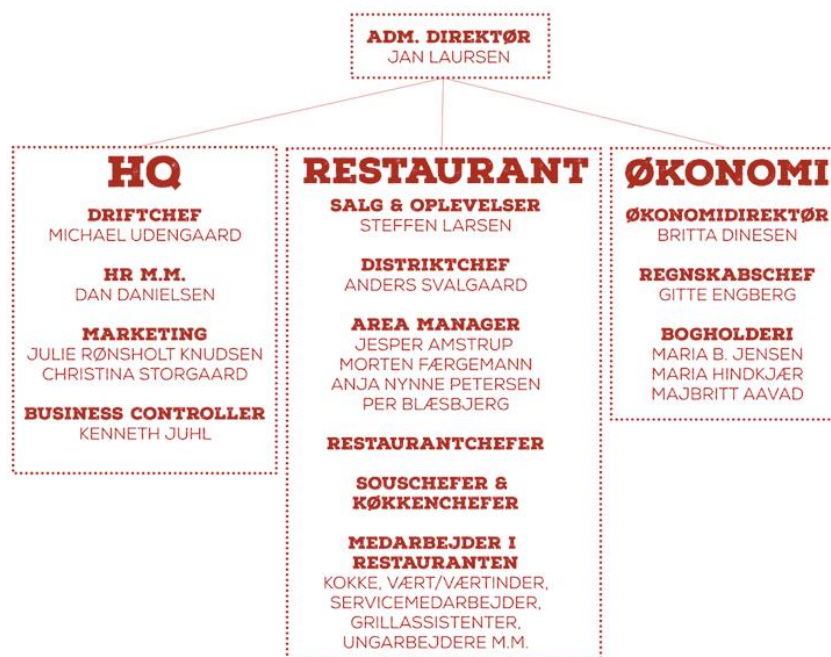
## Introduktion til Bones

Restaurant Bones åbnede for første gang dørene til deres første restaurant i Herning for 30 år siden Restaurant Bones (*Restaurant Bones*. <https://bones.dk>). Igennem de sidste 30 år har Restaurant Bones åbnet mange restauranter og har i dag 25 åbne og funktionelle restauranter hvoraf 6 af dem er franchise (*Restaurant Bones*. <https://bones.dk>). Restaurant Bones er en familie restaurant, som er indrettet og inspireret af den amerikanske popkultur. I restauranterne er væggene beklædt med hundredvis af forskellige former for pynt, så som gamle amerikansk produceret guitarer, amerikansk fodbold og baseball udstyr, superhelte figurer, amerikanske nummerplader og vejskilte samt gamle plakater af amerikanske stjerner (*Restaurant Bones*. <https://bones.dk>). Derudover så er de bløde møbler lavet i rødt læder, som giver en fornemmelse af en traditionel amerikansk milk-shake-diner. De ansatte bærer alle en bordeaux-rød polo, som matcher restauranters farver. Restaurant Bones' menukort bærer naturligvis også præg af den amerikanske madkultur (*Restaurant Bones*. <https://bones.dk>). Restaurant Bones serverer burgere, spareribs, steaks, chicken-strips, hot-wings, kartofler og pommes frites i forskellige former og så er der mulighed for fri salatbar og soft-ice med alverdens toppings og tilbehør. De nævnte retter dækker ikke hele menukortet, men størstedelen af det. Restaurant Bones tilbyder også take-away og de fleste af deres restauranter har en separat take-away indgang (*Restaurant Bones*. <https://bones.dk>).

Restaurant Bones er i dag drevet af direktør, Jan Vinther Laursen. Restaurant Bones' økonomi har de seneste fem år set sund ud, taget ud fra deres nøgletal. Dette stemmer også overens med den strategi, som organisationen har benyttet sig af under Covid-19-nedlukningen. De har under nedlukningen haft mulighed for at udvide organisationen med åbning af en ny restaurant. Årsregnskabet i 2020 for Restaurant Bones været påvirket af Covid-19 pandemien og dens restriktioner.

# Bone's Restauranter a/s

ORGANISATIONSDIAGRAM



## Restaurant Bones som organisation

I kommende afsnit vil projektet redegøre for Restaurant Bones' organisationsopdeling, organisationskoordineringsmekanismer og struktur, organisationens omgivelser samt organisationstype.

*"Vi har 19 som vi selv ejer og så er der 6 Francies, som er underlagt vores vilkår."* (Bilag 1 – Interview med Steffen Larsen, 2021)

*"Da vi blev tvangs lukket i foråret sidste år (2020) der havde vi 1100 løn nr. i Bones og lige nu er vi 900 løn nr. det rigtige billede er nok de 1.100.*

*Vi er en relativ lille organisation i forhold til de andre i branchen. vi har en direktør også et lille hovedkontor, med en regnskabschef, økonomichef og 2 bogholder, også har vi Asad som har ansvaret for drift ledelse og personalet og en Controller som følger op på vores nøgletal der er med til at drive vores forretning take away og restauranten. så har vi en driftschef, som er kok, indkøber, og følgere op på kvalitet og systemer i produktionen, og så er der en restaurantchefude på alle*

vores restauranter og nogle steder køkkenchef og souschef.” (Bilag 1 – Interview med Steffen Larsen, 2021)



(Bilag 4, Restaurant Bones’ organisatoriske opbygning, Forskningsgruppen, 2021)

Restaurant Bones har 25 restauranter, hvoraf 6 af dem er franchise. Restauranterne er fordelt ud på 23 forskellige byer. Organisationen har på nuværende tidspunkt ca. 900 ansatte, men før Covid-19 pandemien havde Restaurant Bones omkring 1100 ansatte. Det vil altså sige at organisation har været nød til at afskedige en relativ stor række medarbejdere i kølvandet på den krise, som Covid-19 og de medfølgende restriktioner har bragt.

### Restaurant Bones seks dele af organisationen

Hvis man kigger på Restaurant bones igennem Henry Mintzbergs briller vil man kunne fordele organisations medarbejdere i fire ud af de seks forskellige dele af organisationen, som uddybes i følgende afsnit.

*”Vi er en relativ lille organisation i forhold til de andre i branchen. vi har en direktør også et lille hovedkontor, med en regnskabschef, økonomichef og 2 bogholder, også har vi Asad som har ansvaret for drift ledelse og personalet og en Controller som følger op på vores nøgletal der er med til at drive vores forretning take away og restauranten. så har vi en driftschef, som er kok, indkøber, og følgere op på kvalitet og systemer i produktionen, og så er der en restaurantchefude på alle vores restauranter og nogle steder køkkenchef og souschef.”* (Bilag 1 – Interview med Steffen Larsen)

### **Restaurant Bones' strategic apex**

Restaurant Bones strategic apex består primært af deres topledelse. Her indgår Restaurant Bones' Direktør, økonomichef, regnskabschef og en produkt og drift ansvarlig. De sidder alle på hovedkontoret. Udover førnævnte ledere, har Restaurant Bones én marketing medarbejder, som primært arbejder med marketing på de sociale medier. Alt andet marketing bliver lavet af et eksternt marketings bureau. På hovedkontoret sidder også to bogholdere, som rapporterer til regnskabschefen og økonomichefen.

### **Restaurant Bones' middle line**

Restaurant Bones' middle line er antalmæssigt større end hovedkontoret. Organisationens middle line består nemlig af alle Restaurant Bones' restaurantchefer, souschefer og til dels deres værter/værtinder. Restaurantchefernes rolle er at lede den daglige drift i den givende restaurant, det samme gælder for souscheferne og værterne/værtinderne. Dette er kun gældende hvis restaurant chefen ikke er tilstede.

### **Restaurant Bones' operating core**

Restaurant Bones' operating core er antalmæssigt den største del af organisationen. The operating core hos Restaurant Bones består af ungearbejdere, som varetager praktiske opgaver som rengøring m.m. Dernæst er der tjenerne, kokke, grillassistenter og værter/værtinder. Tjenerne sørger for betjening af spisende kunder, kokkene har ansvaret for køkkenet og bliver assisteret af grillassistenterne, og værterne/værtinderne står for at modtage de spisende gæster og drift af restauranterne, når souschef og restaurantchefen ikke er tilstede. De kan derfor placeres i både middle line og operating core. Projektet finder det mest relevant at placere dem i operating core.

### **Restaurant Bones' supporting staff**

Restaurant Bones' supporting staff består af deres HR-afdeling, som sidder på hovedkontoret. HR-afdelingen varetager alle human-ressource opgaver.

## Restaurant Bones' koordineringsmekanismer

Som tidligere nævnt er det svært, at sige præcist hvilke koordineringsmekanismer en organisation bruger, da det ofte er en blanding af forskellige mekanismer. Restaurant Bones benytter sig i høj grad af standardisering af arbejdsprocesser og outcome. Mange af processerne er standardiseret lige fra tjenerens opgaver og til køkkenet. Det er det samme produkt, som man får uanfægtet tidspunkt og restaurant.

*"Hvis den enkelte medarbejder ikke kan løse en opgave, kan de henvende sig til en kollega med mere erfaring"* (Bilag 2 – Interview med Dan Danielsen)

På baggrund af overstående citat kan der for, at der benyttes gensidig tilpasning, da rammerne er sat for the operating core og på baggrund af standardisering er det tilstrækkeligt nemt for gulvmedarbejderne selv, at løse en opgave uden hjælp fra en overordnet. Der er stadig en restaurantchef samt souschef, som er ansvarlige for restauranten og dens medarbejdere, de kan begge uddelegere opgaver og dermed bestemme direkte over the operating core. På den baggrund ville man kunne argumentere for der er form for direct supervision. Projektet anser standardisering af arbejdsprocesser og outcome, som den dominerende koordineringsmekanisme, dernæst gensidig tilpasning og afslutningsvis en grad af direct supervision.

## Restaurant Bones' omgivelser

Restaurant Bones operer på et stabilt marked, som ikke er præget af hyppige ændringer og udfald. En familie restaurant med et mere eller mindre fastlagt menukort oplever altså ikke store eksterne ændringer. De skal leve op til rengøring og hygiejnekrav, samt madlavning og fødevarer krav, som er fastsat af fødevestyrelsen. Restaurant Bones skal derfor sørger at være opdateret på disse krav. Derudover vil Restaurant Bones påvirkes af økonomiske kriser, på lige fod med mange organisationer og virksomheder. Disse ændringer i markedet anses ikke, som noget der sker hyppigt og derfor operere Restaurant Bones på et stabilt markedet.

## Restaurant Bones' organisationsstruktur

Restaurant Bones har en vertikal opbygning, de har 25 restauranter fordelt over 23 byer, som hver rapporterer til en areamanager, som rapporterer til en distrikleder, som rapporterer til hovedkontoret.

Det vil sige deres strukturering, som udgangspunkt er mekanisk og dermed er der ikke et horisontalt magthierarki, men vertikalt.

Forskningsgruppen oplever, at restaurantcheferne, som udgangspunkt har mest at sige, når det kommer til beslutninger gældende den givende restaurant.

”Man vil kunne argumentere for at strukturen er mest formel på hovedkontoret og mest uformel i selve restauranten. Men overordnet set er det en blanding af begge parametre i hele organisationen” (Bilag 2 – Interview med Dan Danielsen)

Mange af Restaurant Bones’ arbejdsprocesser standardiseret og bygget op efter faste procedure, dette stemmer mere overens med en mekanisk opbygning, derfor mener projektgruppen, at Restaurant Bones’ strukturering er baseret på en mekanisk tilgang med elementer af en organiskstruktur. Overstående citat bekræfter, at organisationen er en blanding af mekanisk og organisk og at restauranterne har mere frirum til at tage beslutninger, på den enkelte restaurant.

### Restaurant Bones som maskinbureaukrati

På baggrund af overstående afsnit kan projektet konstatere, at Restaurant Bones’ organisationstype stemmer overens med den type Henry Mintzberg kalder, maskinbureaukratiet. Organisationstypen defineres ud fra, at organisationen opererer på et stabilt markedet, at mange af deres arbejdsprocesser er standardiseret samt at de arbejdsopgaver, som organisationen står overfor dagligt anses, som værende enkle og simple. Nogle af de elementer, som er med til at definere Restaurant Bones, som et maskinbureaukrati er standardiseringen af største delen af deres arbejdsprocesser. Dette gælder både i restauranternes daglige drift samt projektorienteret opgaver, som åbning af en ny restaurant. Derudover rapporterer hver enkel restaurant til hovedkontoret, som er bestående af en lille gruppe ledere, hvilket også kendetegner maskinbureaukratiet.

Restaurant Bones daglige drift er i høj grad præget af standardiseret arbejdsopgaver.

”I forhold til vores produkt er det et take-it or leave-it. Når vi sætter os for at starte en restaurant op, er det et projekt som bliver skudt ind, uden at tilpasse produktet eller lave nogle ændringer. Det er det

vi kan, et godt menukort, et koncept og det er hvad der bliver startet op uanset hvad. Et take-it or leave-it-koncept kalder vi det.” (Bilag 3 - Interview med Michael Dahl, 2021)

Først og fremmest er menukortet mere eller mindre ens på alle deres restauranter med undtagelser af enkelte lokale kampagner. Samtidig benyttes der samme slags køkkenudstyr i form af ovne, komfurer, køleskabe, knive, opvaskemaskiner m.m. i alle restauranterne. Det vil sige de ansatte i køkkenet på alle restauranterne skaber et identisk og standardiseret produkt baseret på standardiseret opskrifter, fremgangsmåde og udstyr.

*”Restauranten er der en specialisering i form af restaurantchef, så er der kokke og så grill assistenter og værter som hjælper restaurantchefen og tjener og ung arbejder som udfylder praktiske opgaver (opvask, afrydning og salatbar)”* (Bilag 1 – Interview med Steffen Larsen. 2021)

Det samme gælder for Restaurant Bones’ gulv-medarbejdere. De løser deres opgaver på baggrund af standardiseret procedurer. Tjenerne på restauranterne løser deres daglige arbejdsopgaver baseret på det standardiseret menukort, samt en standardiseret betalingsprocedure. Ungearbejderne har også faste opgaver, såsom f.eks. opvask, oprydning, rengøring og opfyldning af salatbar. Disse arbejdsopgaver løses på baggrund af et rengøringsreglement samt efter behov. Restauranternes værter og værtinder løser opgaver på baggrund af den service Restaurant Bones gerne vil imødekomme. De modtager spisende gæster og følger dem til deres bord, samt leder restauranten, hvis restaurantchefen ikke er tilstede. Restaurantchefen er ansvarlig for den daglige drift samt ansættelser i den givende restaurant. De står blandt andet for varebestillinger. Varebestilling er langt hen af vejen standardiseret for hver restaurant, så det er kun i tilfælde af små ændringer dette skal ske. Derudover ligger restaurantchefen vagtplaner for givende måneder og uger. Her benyttes et værktøj, som gør det nemmere for Restaurant Bones at ligge vagtplaner samt rapportere løntimer. Dette værktøj er altså med til at simplificere og standardisere vagtplanlægning og lønrapportering. Oplæringsprocessen for nyansatte er også standardiseret. Værterne/værtinderne på hver restaurant er skolet i, at oplære nye medarbejdere. Det, at langt de fleste arbejdsprocesser er standardiseret gør det nemt for værterne og værtinderne at oplære nye medarbejdere, samtidig gør standardiseringen også arbejdet nemmere for nyansatte.

*”at bygge en ny restaurant er struktureret, det er det samme vi gentager og over de sidste 10 år har vi bygget en ny om året. Så de her rutiner ligger ret fast og det er de samme mennesker alle årene så alle er ret afklaret med deres rolle” (Bilag 1 – Interview med Steffen Larsen, 2021)*

Restaurant Bones har under Covid-19 pandemien åbnet en ny restaurant. Det, at åbne en ny restaurant er projektorienteret arbejde, som organisationen har været igennem før. Overstående citat tydeliggøre den rutine og erfaring, som Restaurant Bones har med åbning af nye restauranter. Derudover så klargøre det at der er en fast arbejdsfordeling og faste rutiner. Man kan derfor argumentere for, at Restaurant Bones’ projektorienteret arbejder bærer præg af standardiseret arbejdsprocesser og procedure.

### **Delkonklusion**

Restaurant Bones er en familierestaurant kæde, hvor både mad og dekoration har rødder i den amerikanske kultur. Restaurant Bones har 24 restauranter i Danmark og 1 på Grønland, hvor af 6 af dem er franchise. Der er ca. 900 ansatte hos organisationen fordelt ud på restauranter og hovedkontor. Organisations strategiske apex sidder primært på hovedkontoret og de resterende dele af organisationen er fordelt ud på restauranterne. Restauranterne drives primært på baggrund af standardiseret arbejdsprocesser og procedure. Disse processer er betjening af spisende -og take-awaygæster, madlavning, varebestilling, rengøring m.m. derudover så er der også projektorienteret arbejdsprocesser. Under Covid-19 pandemien, åbnede Restaurant Bones en ny restaurant, hvilken langt hen af vejen også er en standardiseret arbejdsproces. Udover standardiseret arbejdsprocesser, så kan der argumenteres for, at der er sat rammer for gensidig tilpasning og dertil også en grad af direct supervision.. Restaurant Bones er har en relativ høj organisatorisk opbygning og derfor et vertikalt magthierarki. Måden Restaurant Bones er struktureret på er en blanding mellem mekanisk og organisk. Deres opbygning ligger op til en mekanisk strukturering på baggrund af opbygning og arbejdsprocesser, dog har hver restaurant relativ meget frirum til at tage beslutninger for den enkelte restaurant, hvilket giver anledning til en mere organisk opbygning.

Restaurant Bones operer på et stabilt marked, hvor omgivelserne er relativt nemme at forholde sig til. Restauranternes daglige drift indebærer ikke komplicerede opgaver, hvilket vil sige man kan definere Restaurant Bones’ organisationstype, som værende maskinbureaukratiet. Denne organisationstype stemmer også overens med de mange standardiserede arbejdsprocesser både i den daglige drift og i



projektorienteret arbejde. Vi kan derfor konstatere, at Restaurant Bones benytter sig af standardiseret arbejdsprocesser, gensidig tilpasning og direct supervision i den daglige drift og i deres projektorienteret arbejde. Organisationen har poster i the strategic apex, the middle line, the operating core og supporting staff. De har en opbygning, som ligger op til en organisk struktur, men en arbejdsmåde der ligger op til en mekanisk struktur, så deres struktur findes et sted derimellem. Afslutningsvis kan vi konstatere at Restaurant Bones' organisationstype er maskinbureaukratiet.

## Restaurant Bones' projektorienteret arbejde

### Målsætning

Fastsættelse af målsætninger og nye ambitioner er vigtig i forbindelse med Restaurant Bones vision og mission, som går ud på at vækste virksomheden så meget som muligt. Med udgangspunkt i projekt "restaurant åbning" anvendes målsætning for den enkelte restaurant til at udvikle og forbedre restauranten. Derudover defineres målsætninger også til at identificere leverancerne til hvordan målsætningen realiseres og hvilke succeskriterier som kan måle projektets effekt og outcome (Ryding Olsson, J., Ahrengot, N. & Lindegaard Attrup, M. (2016). Åbningen af en ny restaurant som Restaurant Bones har eksekveret under Covid-19 indgår som et led af deres overordnede strategi om at vækste virksomheden. Projektets målsætning bidrager til virksomhedens indtjening, markedsandel og dermed konkurrenceevne.

Der kan argumenteres for at målsætninger og formål for de forskellige restauranter som Restaurant Bones har på landkortet, er præget af standardisering og ensartethed. Hver restaurant bidrager alle som tidligere nævnt, til at øge forretningens konkurrenceevne og fremstå mere attraktiv overfor internationale investorer. Dertil argumenterer drifts- og produktionsansvarlig Michael Dahl, at Restaurant Bones forsøger at stræbe efter gode oplevelser. Selvom det er en u-målbar faktor at stræbe efter er en det en af kerneårsagerne til at kunderne kommer igen; *"Den allervigtigste målsætning vi har for alle vores restauranter, er glade kunder i sidste ende. Den er lidt u-målbar, men den gode oplevelse er hvad der får kunderne til at komme igen."* (Bilag 3 – Interview med Michael Dahl, 2021) Den overordnede målsætning som Restaurant Bones agere ud fra, kan formuleres som følgende citat:

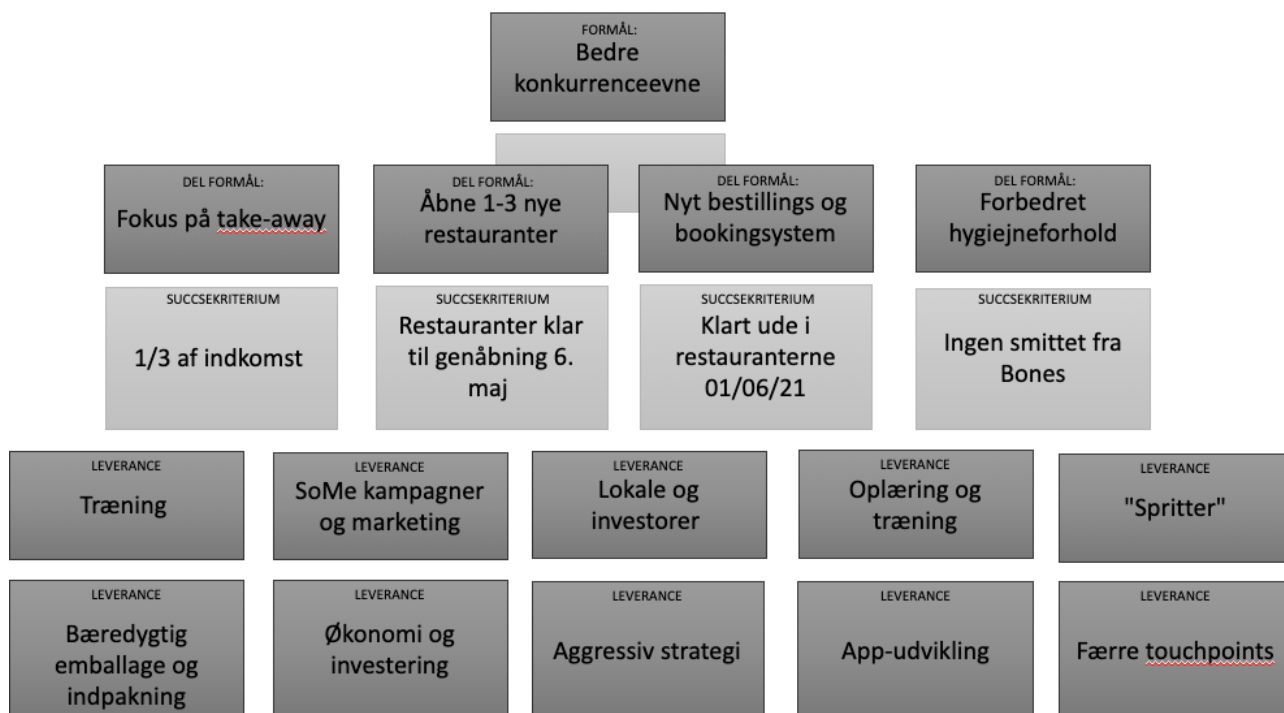
*"Vi vil som sagt gerne vækste, og have så mange kunder igennem vores butik som muligt. Derfor er det vigtigt for en restaurantåbning at vi vurderer, hvilke byer som kan klare en eller to restauranter*

*uden at de kannibaliserer hinanden og hvor vi skal starte noget helt nyt op. Men ja det er en klar strategi for os at vækste Bones så meget som muligt, indtil vi på et tidspunkt kan sælge butikken til en køber der kan tage organisationen endnu længere end os selv. Det er derfor vi er sat i verden.” (Bilag 3 – Interview med Michael Dahl, 2021)*

Ud fra ovenstående citat argumenteres der for at organisationen bag Restaurant Bones oftest standardisere deres målsætninger. På trods af at virksomheden giver udtryk for ikke at udarbejde nedskrevne målsætninger eller gøre brug af ledelsesmæssige værktøjer i denne sammenhæng, fremstår det overordnede mål og strategien meget klar. På baggrund af flere års erfaringer er ledelsen bevidste om, hvordan de kommer fra start til slut.

*“at bygge en ny restaurant er struktureret, det er det samme vi gentager og over de sidste 10 år har vi bygget en ny om året. Så de her rutiner ligger ret fast og det er de samme mennesker alle årene så alle er ret afklaret med deres rolle” (Bilag 1 – Interview med Steffen Larsen, 2021)*

Ovenstående citat tydeliggør hvor stor en rolle erfaring og standardiserede processer spiller i forbindelse med åbning af en ny restaurant. På baggrund af strategiplanlægning samt erfaringsdannet standardisering af arbejdsopgaver, resulterer i at der primært arbejdes ud fra erfaringer fra tidligere år. Forskningsgruppen har på baggrund af overstående afsnit, udarbejdet projektledelsesværktøjet, målhierarki, som specificere målsætningen og hvilke leverancer der skal til for at realisere projektet ny restaurantåbning (Ryding Olsson, J., Ahrengot, N. & Lindegaard Attrup, M. 2016).



(Bilag 4, Restaurant Bones' målhierarki, Forskningsgruppen, 2021)

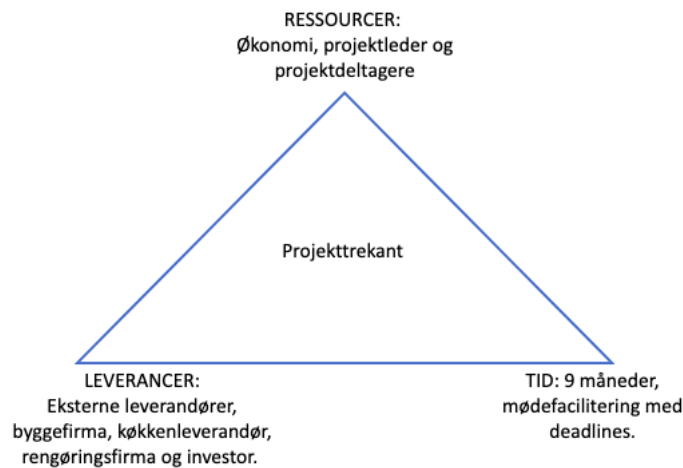
Med udgangspunkt i den indhentede empiri fra interviews med nøglepersoner fra Restaurant Bones' projektleder Michael Dahl, har vi kunne udarbejde et målhierarki. Målhierarkiet bidrager med visuel specificering af hvordan Restaurant Bones har arbejdet med projektledelse under Covid-19. Diverse Delmål som er placeret i målhierarkiet, er alle fokuspunkter som Restaurant Bones har benyttet under Covid-19 nedlukningen. Mange af Restaurant Bones arbejdsprocesser er præget af standardisering og medarbejdernes erfaringer. På trods af dette giver Michael Dahl udtryk for at organisationen også er meget hands-on orienteret. Hvad angår projektorienteret arbejde tillader organisationen den enkelte medarbejder meget ansvar, ved at følge arbejdsopgaven i mål eller inkludere dem som er bedst egnet til opgaven;

*"I forhold til projekterne er vi meget hands-on orienteret. Ham der står over for en udfordring, løser den selv, eller inkludere dem han ved kan løse opgaven bedst muligt. I start fasen af et projekt er det den interne ledelse som træffer beslutningerne, i byggefasen er det projektchef Hans Christian og i slutfasen er det medarbejderen ude i restauranten som selv er med til at bestemme."* (Bilag 3 – Interview med Michael Dahl, 2021)

På trods af en ellers klar og tyde fordeling af arbejdsopgaver opstår der tidspunkter i det projektorienteret arbejde hvor Restaurant Bones er afhængige af den enkelte medarbejder. På baggrund af den enkelte medarbejders erfaringer, omgivelser og oplæring skal den enkelte medarbejder kunne træffe de rigtige beslutninger i forbindelse med at indfri organisationens mål. Selvom ledelsen dikterer de fleste målsætninger og ambitioner på vegne af organisationen, er det ledelsens ansvar at sætte de rette betingelser og rammer for medarbejderne. Derfor spiller oplæring og træning en afgørende del af Restaurant Bones strategi. Nedenstående citat er fra HR manager hos Bones som påpeger hvilken rolle deres medarbejdere spiller;

*“En hovedprioritet for os er at få serviceret vores personale ude i restauranterne så godt som muligt, så de kan yde den bedste service. Man kan sige det er den øverste ledelses ansvar at kernen som er vores personale i restauranterne performer bedst muligt. En af kerneopgaverne for os og en af de steder vi bruger mest tid, er oplæring, træning og uddannelse.”* (Bilag 2 – Interview med Dan Danielsen, 2021)

Sammen med målhierarkiet kan projekttrekanten som ledelsværktøj være med til at belyse målsætningen, dens leverancer og muligheden for at realisere projektets forventning. Projekttrekanten bidrager til en gennemgang af projektets ressourcer, leverancer og tidsestimering. Restaurant Bones giver udtryk for ikke at gøre brug af konkrete projektledelsværktøjer som et målhierarki eller en projekttrekant. Derimod bliver der arbejdet ud fra erfaringer, standardiserede arbejdsopgaver, oplæring og uddannelse. Forskningsgruppen har udarbejdet en projekttrekant for visuelt at belyse et projekt som en ny restaurant åbning. Figuren nedenfor skal derfor visualisere hvilke ressourcer, leverancer og tidsperiode som gør sig gældende for Restaurant Bones ved en restaurant åbning. Modellen giver os mulighed for at argumentere for hvordan Restaurant Bones standardisering af arbejdsprocesser og strategiplanlægning påvirker organisationens projektarbejde.



Projektets ressourcer bliver dirigeret af direktøren og derfor er budget og projektdeltagere allerede fastlagt på forhånd og ikke til forhandling. Målsætninger og projekternes resultater er tæt tilknyttet ressourcerne til diverse projekter. Effekten og resultaterne af et projekt hos Restaurant Bones kan argumenteres for at være præget af lav innovation og optimering, grundet fastlagte ressourcer. Ressourcerne er meget standardiserede, hvilket gør at arbejdsdeling og koordinering sker på baggrund af erfaringer fra tidligere år. På trods af dette er projektdeltagerne meget effektive grundet den nødvendige erfaring og ekspertise de har opnået fra tidligere projekter. Restaurant Bones er derfor meget tydelige omkring deres mål og går sjældent over tid med deadlines. Eksterne leverancer bliver hyret ind i forbindelse med en restaurant åbning. Denne proces er igen præget af standardiserede processer, hvor især projekt leder Hans Christian står for at det er de optimale leverancer som bliver hyret ind til at få projektet i mål.

*“Der er nogle meget klare retningslinjer hvad angår en restaurantåbning. Der bliver underskrevet kontrakter som bliver fulgt til dørs af vores projektchef. Hans Christian styrer fuldkommen projektets fremgang. Det er meget sjældent vi skyder et projekt, dertil har jeg også kun en enkelt gang oplevet at vi stod klar for tidligt.”* (Bilag 3 – Interview med Michael Dahl, 2021)

Med udgangspunkt i en restaurant åbning er der forskellige leverandøre som bliver hyret, på baggrund af deres kompetencer inden for et fagområde. På baggrund af Restaurant Bones historik har de igennem årene etableret nogle samarbejdspartnere som bliver hyret ind til faste leverancer. Endnu engang vil man opleve at arbejdsprocessen er standardiseret eftersom det typisk vil være de samme

eksterne samarbejdspartnere som bliver hyret ind år efter år. På baggrund af ovenstående kan forskningsgruppen argumentere for at Restaurant Bones projekter, typisk er karakteriseret ved høj standardisering, lav innovation og optimering, men høj effektivitet især grundet organisationens erfaringer. Alt dette har resulteret i at Restaurant Bones gennem mange års erfaringer ved nøjagtig hvordan et projekt kommer fra start til slut, og hvem som skal inkluderes for at opnå de ønskede resultater.

## Organisationens omgivelser

Succesfulde projekter er ofte karakteriseret ved at ledelsen har håndteret de inkluderede interessenter optimalt. En afgørende faktor for projektet bliver en succes, er hvordan de vigtigste interessenter bliver håndteret og om de er tilfredse (Ryding Olsson, J., Ahrengot, N. & Lindegaard Attrup, M. (2016). I analysen af Restaurant Bones projektarbejde har vi valgt at inddrage en interessentanalyse, som er lavet på baggrund af interviews med inkluderede projektdeltagere fra Restaurant Bones. Analysen vil inddrage både interne- og eksterne interessenter som angiver hvorvidt interessenterne er en del af Restaurant Bones. Formålet er med en analyse af organisationens omgivelser, er at opnå endnu større indsigt i projektarbejdet hos Restaurant Bones. Dette vil give forskningsgruppen indblik i hvordan Restaurant Bones leder opad, nedad, indad og udad (Ibid).

## Interessentanalyse

Interessentanalysen er et ledelsesværktøj som består af fire trin:

1. Identificere interessenterne – Hvem er de?
2. Prioritere interessenterne – Hvem er vigtigst?
3. Oplevede udbytte/fordele for interessenter – Hvad ønsker de?
4. Strategi for håndtering af interessenter – Hvad gør vi?

Første fase af interessentanalysen vil forsøge at identificere og placere de vigtigste interessenter for Restaurant Bones i forbindelse med en restaurant åbning og om de er henholdsvis interne- eller eksterne interessenter. Efterfølgende vil hver interessent blive analyseret ud fra prioritering, oplevede udbytte samt fordele og håndteringen af den enkelte interessent.

<b>Interne interessenter</b>	<b>Eksterne interessenter</b>
------------------------------	-------------------------------

· Direktør	· Investor til køb af ejendom
· Projektleder Hans Christian	· Byggefirma
· Projektgruppe og kolleger	· Køkkenleverandør
	· Markedsføringsfirma
	· Konkurrenter
	· Spisende gæster

## Interne interessenter

### Direktør

Årsagen til at Restaurant Bones de åbner flere restauranter er på baggrund af direktørens vision og mission om at vækste virksomheden. Som nævnt tidligere er det overskyggende mål for organisationen at vækste og udvikle organisationen så langt den nuværende ledelse har evnerne til. Formålet er på sigt at få solgt virksomheden til en ny investor som kan bringe restauranten endnu længere end organisationen er rustet til nu (Bilag 3 – Interview med Michael Dahl, 2021). Direktøren spiller derfor en helt central rolle i forbindelse med nye restaurant åbninger, da det ofte er her idegenerering og initiativtagen finder sted. Med en anden direktør og derved andre missioner og visioner kan det være andre projekter havde blevet prioriteret højere end en restaurant åbning i forbindelse vækst og forbedret konkurrenceevne. Direktøren argumenteres derfor for at have en betydelig høj prioritet med netop dette projekt, eftersom det er direktøren og en evt. investor som i sidste ende dikterer projektets formål. Direktøren af Restaurant Bones er ikke involveret i selve udviklingen af projekt restaurant åbning. Det er derfor op til projektleder Hans Christian at få kommunikeret og lede opad til den overordnede opgavestiller, som stiller krav til projektet.

### Projektleder Hans Christian

Projektleder Hans Christian er projektets leder og bærer ansvaret for at projektet lever op til forventningerne. Restaurant Bones har tidligere oplevet ikke at nå deadline for en restaurant åbning hvorefter ledelsen tog det initiativ at få hyret en fast projektleder. Derfor anses Hans Christian som værende en af projektets højeste prioriteringer. Vigtigheden af projektlederens evne til at tilfredsstille alle inkluderede interessenter er afgørende for projektets resultat og efterfølgende effekt. Hans Christians fornemmeste opgave er at kommunikere både internt og eksternt samt opretholde en fælles forståelse for projektets formål på trods af modstridende interesser. Gennem mødefacilitering sørger projektleder Hans Christian kontinuerligt at få kommunikeret opad til opgavestiller, udad til eksterne

og øvrige interessenter, nedad til projektgruppen og afslutningsvis bruge dette til at lede projektets fremgang. For at skabe bedst mulig performance er det også projektleder som står for at inkludere de optimale interessenter til det gældende projekt og få etableret en projektgruppe som bidrager til projektets helhed. Efter Hans Christian har Restaurant Bones ikke oplevet nogle forsinkelser. Grundet en lav fejlmargen fra projektleder Hans Christian er det ham som har stået i spidsen for alle Restaurant Bones restaurant åbninger de sidste mange år. Udbyttet og prioriteringen af projektleder Hans Christian er derfor selvsagt høj.

### Projektgruppe og kolleger

Projektgruppen består typisk af 2-3 mand fra hovedkontoret hos Restaurant Bones. Ved restaurantåbningen som Restaurant Bones eksekverede under Covid-19, i Randers midtby bestod projektgruppen af Steffen Larsen og Michael Dahl med fokus på produktion, drift og oplæring og Dan Danielsen som er HR-manager. Projektgruppen er dem som står for selve udviklingen af projektet. Efter byggefasen er færdiggjort er det op til projektgruppen i samarbejde med projektleder får bygningen forvandlet til en Bones restaurant. Før åbningen kan blive en realitet er det arbejdsprocesser som indretning, vareopfyldning, klargøring af køkken og detail som projektgruppen står for at koordinere og fordele imellem sig. Dertil er det HR-manager Dan Danielsen som sørger for at projektgruppen får rekrutteret nogle medarbejdere som kan hjælpe restauranten frem mod åbningen. Strategien til at håndtere projektgruppen bedst muligt udarbejdes af projektlederen, som står for den primære del af kommunikationen mellem produktionskernen og topledelsen. Projektgruppen har en meget central rolle i forbindelse med restaurantåbningen, da deres indsats har afgørende betydning for resultatets effekt. Projektlederen skal lede nedad og sikre sig at projektdeltageren får det ud af projektet de ønsker og at der klart og tydeligt er fremlagt hvad de kan bidrage med. Denne del kan man argumentere for at Restaurant Bones fordelagtigt kører systematisk over. De har gennem mange års erfaringer åbnet mange restauranter og ved derfor hvad der forventes af de forskellige parter og hvad de hver især skal bidrage med. Projektgruppen ofte selvkørende på baggrund af erfaring og har en selvsagt afgørende høj prioritet for Restaurant Bones projekter.

### Eksterne interessenter

#### Investor til køb af ejendom

Restaurant Bones har gennem tiden tilskrevet sig enkelte samarbejdspartnere. En af de sparringspartnere er Hansen Ejendomme som hjælper med at finansiere lejemål som Restaurant



Bones lejer sig ind i og drifter. Det er en klar strategi for Restaurant Bones at de ikke selv vil eje de bygninger som restauranterne befinder sig i, men derimod kun stå for driften af dem. Derfor er en ekstern investor som Hansen Ejendomme afgørende i forbindelse med en restaurant åbning, eftersom at Restaurant Bones først kan skyde projektet i gang når der er fundet en investor som vil stå for finansieringen. Grundet Restaurant Bones' historik og erfaringer som restaurant har dette skabt nogle gode muligheder for Restaurant Bones om at finde faste sparringspartnere som vil stå for finansieringsdelen og leje lokalerne ud til Restaurant Bones.

*“Grundet vores historik og erfaringer som restaurant, har vi fået dannet en aftale med nogle sparringspartnere. Vi har en afdeling i Sønderborg som Hansen Ejendomme har gået ind og finansieret. Og da vi så finder ud af at vi gerne vil re-lokalisere vores forretning i Randers, går vi selvfølgelig til Hansen Ejendomme og høre om det var noget de kunne tænke sig at deltage i.”* (Bilag 3 – Interview med Michael Dahl, 2021)

Gennem gensidige interesser og kommunikation bliver Hansen Ejendomme inkluderet i idefasen med henblik på at finde lejemål som også er attraktive for dem som investeringsmulighed. Eftersom at Hansen Ejendomme ejer flere af Restaurant Bones lejemål, er det oprettet en uformel relation. Det er derfor en god sparringspartner for begge parter som har bygget et sundt partnerskab op ud fra styrker og svagheder. Samarbejdet er primært økonomisk drevet, hvilket gør at Restaurant Bones skal fremlægge et investeringsmål som en god økonomisk fordel for Hansen ejendomme. Som tidligere nævnt har Restaurant Bones optjent mange års anciennitet og troværdig, hvilket fremmer virksomhedens muligheder for at finde investorer. For Restaurant Bones er det ikke afgørende hvem som vil købe lejemålet. For Restaurant Bones er det afgørende at have oprettet en forbindelse til sparringspartnere som har interesse i at investere i forskellige dele af Danmark eftersom at de har restauranter i store dele af Danmark. Som investor er det også en fin investeringsmulighed, eftersom Restaurant Bones er en sund virksomhed. Det kan derfor være attraktivt som investor at stå til udlejer overfor Restaurant Bones som stabil lejer, da de gennem årene har vist deres evner til at drive restauranter. Det er en klar prioritering fra Restaurant Bones at få oprettet samarbejdspartnere som Hansen Ejendomme, så Restaurant Bones ikke skal ud og søge nye investorer ved hver restaurant åbning. Faste samarbejdspartnere gør at Bones kan fokusere mere på detail, oplæring og drift ved en restaurant åbning, fremfor at søge nye forretningspartnere (Bilag 2 – Interview med Dan Danielsen, 2021).

## Byggefirma

Restaurant Bones projektleder Hans Christian har det fulde ansvar for at ansætte den bedst mulige byggeherre ud fra økonomiske forudsætninger, når der skal bygges en restaurant op fra bunden. Restaurant Bones arbejder ud fra to modeller når de skal bygge en ny restaurant. En restaurant som skal bygges fra bunden eller allerede byggede lejemål. Fordelingen af de to forretningsmodeller er ligelig fordelt. Byggeherre spiller kun en afgørende rolle for Restaurant Bones hvis det er i forbindelse med en renovering eller nybyggeri. Byggebranchen er præget af hård konkurrence på udbud og efterspørgsel (Dansk Byggeri. 2020, 27. januar). Projektleder Hans Christian står med ansvaret for at udvælge den rigtige kandidat. I selve byggefasen har Restaurant Bones interne interessenter udover projektleder intet med projektet af gøre i ca 9 måneder. Hans Christian sørger for gennem mødefacilitering at holde kontakt med byggeherre, og opretholdelse af tidsplanen.

*“Når beslutningen er blevet truffet om en ny restaurantåbning tager Hans Christian over, og tager ansvaret for at inkludere flere eksterne partnere. Fra beslutningen er truffet om projekt ”restaurantåbning” til der står en restaurant går der ca 9 måneders tid. I denne ”byggeproces” rører vi faktisk ikke projektet i en længere periode.” (Bilag 3 – Interview med Michael Dahl, 2021)*

Gennem formel kommunikation og mødefacilitering fra projektleder mindsker Restaurant Bones risikoen for at udskyde byggeprojektet og dermed åbningsdatoen.

## Køkkenleverandør

For Restaurant Bones spiller køkkenet og i det hele tage restaurantens ressourcer en afgørende del i forbindelse med at levere den forventede kvalitet. Tilsvarende ovenstående byggeinteressent er det også projektleder Hans Christian som har kontakt til den eksterne køkkenleverandør. Køkkenleverandøren står for at levere hårde hvidevare og køkkenudstyr som er tilsvarende Restaurant Bones andre restauranter. *“Et eksempel kunne være en køkken-leverandør, som i dette tilfælde er Kens Storkøkken (Bilag 3 – Interview med Michael Dahl, 2021).* Michael Dahl oplyser os om at en specifik partner som Kens Storkøkken har været med til at leverer Restaurant Bones nye køkken til restaurant åbning i Randers. Samarbejdet mellem Restaurant Bones og Kens Storkøkken er afhængigt af begge parter. For Kens Storkøkken er det en god aftale at leverer køkkener og udstyr

til Restaurant Bones restauranter, fordi restauranten vægter erfaring og traditioner højt. Ved at opretholde en tilfredsstillende kvalitet på leverancerne vil Restaurant Bones fortsætte med Ken Storkøkken som leverandør. Udover levering til nye restauranter bliver interessenten også benyttet i forbindelse med reparationer eller renoveringer hvor der skal nyt udstyr til. Han Christian står for at have kommunikation med leverandøren og har ansvaret for at tilfredsstille de eksterne samarbejdspartnere ved at orientere sin ledelse udad. Leverandøren har en middel prioritet eftersom det er stort marked. Grundet Restaurant Bones' historik og erfaringer ses der igen tegn på en interessant som er blevet en god relation og benyttes igen for at kunne standardisere projektets processer.

### Markedsføringsfirma

Restaurant Bones har et fast reklamebureau som står for at udarbejde kampagner, tilpasset de forskellige højtider årligt. Derudover står de for at Restaurant Bones bliver brandet gennem SoMe med fokus på Facebook og Instagram. I forbindelse med en restaurant åbning er det også reklamebureauet som står for at brande og eksponere det ud gennem digitale platforme. Reklamebureauet arbejder ud fra et årshjul, men overlades et fuldkomment ansvar og rolle for at få brandet og kommunikeret Restaurant Bones' budskaber. Medejer Steffen Larsen forklarer Restaurant Bones' markedsføring som følgende: *“Vores marketing er drevet af et reklamebureau som sørger for at lave kampagner som er tilpasset de forskellige årstider. Det er også dem som står for at reklamere hvis der sker noget nyt eller vi laver et forretningskoncept. Fx har vi et tilbud for studerende, som de sørger for at kommunikere ud gennem vores sociale medier. I forbindelse med en restaurant åbning vil der typisk være en blanding af lidt outdoor marketing, samt noget branding via digital annoncering.”* (Bilag 1 – Interview med Steffen Larsen, 2021)

### Konkurrenter

Restaurant Bones anser sig selv som værende en familie restaurant hvor man spiser med kniv og gaffel. Derfor er man ikke i konkurrence med fastfood og grab n go kæder som Burger King, McDonald's, pizzahouses mm. *“Vi vil som sagt gerne vækste, og have så mange kunder igennem vores butik som muligt. Derfor er det vigtigt for en restaurantåbning at vi vurderer, hvilke byer som kan klare en eller to restauranter uden at de kannibaliserer hinanden og hvor vi skal starte noget helt nyt op.”* (Bilag 3 – Interview med Michael Dahl, 2021). Restaurant Bones orientere sig mere indad end udad i forhold til konkurrenter. En af de faktorer som er vigtig for Restaurant Bones, er hvilken

trafik i form af potentielle kunder der er i Byen. Der bliver derfor lavet en del research på området, med fokus på lokation og trafik. Inden Restaurant Bones beslutter sig for at åbne en restaurant er det vigtigst for Restaurant Bones at restauranten ikke vil reducere indtjeningen og stjæle kunder fra en af deres nuværende restauranter. Hvilket Michael Dahl forklarer med udtrykket kannibalisering. Udover deres egne restauranter fremstår organisationen tilstrækkelig selvstændig på produkt og koncept at der aldrig justeres ved produkt eller koncept i forhold til placering eller konkurrenter. *“I forhold til vores produkt er det et take-it or leave-it.”* (Bilag 3 – Interview med Michael Dahl, 2021). En af organisationens styrker er at have et godt menukort og det samme koncept uanset hvor det bliver startet op. Det kan forekomme som en svaghed at restauranten ikke vil optimere og tilpasse konceptet eller holde sig ajour på diverse madtrends og kan derfor risikere at fremstå som et forældet og gammeldags koncept.

### Gæster

Restaurant Bones kunder er en af de vigtigste interessenter, da de er essentielle for restaurantens overlevelse. En af årsagerne til at gæsterne bliver ved med at komme, er en god oplevelse. Det er derfor altafgørende for alle i og omkring Restaurant Bones at der er de optimale leverancer og ressourcer til fremadrettet at kunne levere de gode oplevelser. Derudover spiller Restaurant Bones' historik og succes også en rolle i forhold til deres plads på markedet. Medejer Steffen Larsen forklarer deres målgruppe som følgende: *“Vi forsøger at fokusere meget på ikke at begrænse os, og have tilbud til alle. Vi er meget afklaret med at vi ikke prøver at ramme en bestemt målgruppe, vi har lidt over 2,2 millioner gæster om året”* (Bilag 3 – Interview med Steffen Larsen, 2021). På trods af at kunderne er en af de mest afgørende og betydningsfulde interessenter er det bemærkelsesværdigt, at de ingen indflydelse har på produktet. Som ovenstående punkt pointerer, er Restaurant Bones koncept det samme uanset hvor det bliver leveret. Dette er også en af årsagerne til at Restaurant Bones har succes med at levere den forventede kvalitet. Om det er take-away, spisende gæster på en restaurant i København eller Randers, er det de samme processer der sættes i gang. På denne måde kan Restaurant Bones gentage succeser via erfaringer, standardisering og opskrifter, hvilket har bragt dem til hvor de er i dag.

### Opsummering på interessant analyse

Både interne og eksterne interessenter spiller en afgørende rolle for at en restaurant åbning skal blive en succes. På baggrund af ovenstående interessantanalyse kan projektets interessenters prioritering

beskrives som følgende: Direktøren af Restaurant Bones er årsagen til at projektet sættes i gang og fungere derfor som en central aktør. Projektleder Hans Christian er endnu en af projektets vigtigste interessenter for projektet, fordi han fungerer som bindeleddet mellem alle inkluderede interessenter og dermed har en betydelig andel i resultatet og effekten af restaurantåbningen. Projektgruppen og kollegerne er dem som udfører arbejdet topledelsen dirigerer. Projektet er afhængige af projektgruppen og grundet de mange års erfaringer er det de samme mennesker som deltager år efter år, når der åbnes nye restauranter. Restaurant Bones er afhængige af at en investor vil stå til ejerskab for deres lejemål, for at projektet kan blive en realitet. Grundet de mange års erfaringer har Restaurant Bones dannet nogle investeringssparringspartnere som bliver inkluderet til køb af ejendomme. En investor er derfor af høj prioritet, men har vist sig historisk set ikke at være en udfordring at finde. Byggeleverandøren er især vigtig for projektet som omhandler en nybygget restaurant. Restaurant Bones kan også åbne nye restauranter i nuværende bygninger hvorfor interessenten kun kommer til at spille en rolle hvis der skal renoveres eller bygges nyt. Optimalt for Restaurant Bones bevare de samme køkkenleverandører, men et projekt afhænger ikke af den enkelte køkkenleverandør. Grundet Restaurant Bones historik har de også her etableret samarbejdspartnere som står klar til at levere de produkter Restaurant Bones efterspørger. Markedsføringsbureauet er primært selvkørende. De inkluderes ikke i nogle dele af projektet, men har en vigtig rolle i at dele meddelelsen ud til en aktuel målgruppe om tiltag i virksomheden. Denne interessent vurderes derfor at have lavest prioritet i forbindelse med åbning af en ny restaurant. Konkurrenter anses heller ikke som værende en stor trussel for virksomhedens vækst. Restaurant Bones retter fokus indad på egne restauranter og researcher på de byer som er attraktive lokationer for Restaurant Bones uafhængigt af andre restauranter. Konkurrenterne vurderes derfor til at have lav prioritet i forhold til åbning af nye restauranter. Deres egne restauranter kan dog sætte nogle begrænsninger i forhold til hvor der bliver åbnet nye restauranter, hvilket på sigt kan påvirke organisationens mulighed for vækst. Afslutningsvis er det restaurantens gæster som er grundlag for virksomhedens indtægt, og de er derfor afgørende interessenter, som virksomheden er nødsaget til at prioriterer højest.

### **Delkonklusion**

Ud fra ovenstående kan vi argumentere for at Restaurant Bones projektledelse afspejler metoder som gør brug af standardisering, erfaringer og systemer. Grundet organisationens historik kender projektdeltagerne deres rolle og gentager arbejdsprocesserne ud fra sidste projekts erfaringer. På trods af at virksomheden giver udtryk for ikke at have nedskrevne regler, procedure eller manualer

at arbejde ud fra, beskriver organisationen selv deres arbejdsprocesser ved projektarbejde ud fra følgende nøgleord; Struktur, gentagelse, rutiner, erfaring, faste roller samt brug af trin-for-trin arbejdsmetode.

I overensstemmelse med Mintzbergs beskrivelse af maskinbureaukratiet hersker der en stor grad af både formalisering og standardisering ved Restaurant Bones

projektarbejde. Maskinbureaukratiet domineres af teknostrukturen og arbejdet koordineres herved gennem standardisering. I Restaurant Bones' tilfælde fungerer historik, erfaring og kultur som de standardiserede processer, fremfor nedskrevne regler, procedure og manualer. Gennem en klassisk ledelsesstil som følger vandfaldsmodellen kan

maskinbureaukratiet gentage arbejdsopgaverne og udføre projektarbejdet på baggrund af sidste års succes.

### Strategi, initiativer og Covid-19 ifølge Restaurant Bones.

Et spørgsmål som er opstået undervejs i undersøgelsen af Restaurant Bones under Covid-19, er om ledelsen bevidst i forlængelse af en strategi har implementeret nogle initiativer eller om det er Covid-19 som er årsagen til nogle naturlige nye fokuspunkter for restauranten. Analysen understreger Restaurant Bones' maskinbureaukati og hvordan det afspejler sig i store dele af deres projektorienterede arbejde. Følgende afsnit vil diskutere nogle af de initiativer ledelsen giver udtryk for at have implementeret under Covid-19. Dertil om nogle af Restaurant Bones' tiltag kunne have været implementeret på en anden måde for at optimere og fremme organisationens arbejdsprocesser.

*“Når det blæser, så kan man vælge at lægge sig eller grave sig ned og vente på at storme har lagt sig og andre kan bygge tiltag til at styrke sig når stormen har lagt sig, altså når andre er defensive skal man være offensiv og omvendt i forhold til investering, og når der er krise, er det der man skal investere, og Bones var en rigtig sund virksomhed og er det stadig. Vi har jo investeret en del i renovering og bygget nye restauranter, for at være klar til ketchupeffekten og stå endnu stærkere.”* (Bilag 1 – Interview med Steffen Larsen, 2021)

Ovenstående citat er en af de udtalelser medejeren Steffen Larsen kom med i interviewet der er udarbejdet i forbindelse med projektet. Ledelsen af Restaurant Bones har været privilegerede at drive en sund virksomhed, da Covid-19 pandemien brød ud. Økonomien har spillet en afgørende del af strategien som ovenstående citat forklarer. På baggrund af organisationens økonomi har Restaurant Bones været i stand til at kunne udvide forretningen, mens andre har været hårdt påvirket af pandemiens økonomiske konsekvenser. Restaurant Bones' strategi for at håndtere en krise er at

investere i sig selv, og optimere deres konkurrenceevne, så de er klar til ketchupeffekten efter Covid-19 pandemien. Ketchupeffekten er et kendt begreb fra 1983, der referer til opbrusende fremdrift efter lang tid stilstand (Den danske ordbog). Et af de tiltag Restaurant Bones har eksekveret under Covid-19 er at åbne en ny restaurant i Randers. I forbindelse med åbningen af restauranten i Randers udtaler drifts- og produktionschef Michael Dahl følgende:

*“Der har ikke været de store ændringer i hvordan vi har arbejdet på en restaurant åbning før corona kontra under corona. Måske har vi oplevet lidt mindre stress i perioden, grundet nedlukningen. Da vi kun skal drifte take-away delen svarer det ca til 1/3 af den drift vi normalt ville stå for. Så derfor kan der argumenteres for at vi har været mindre presset.”* (Bilag 3 – Interview med Michael Dahl, 2021)

Vi kan udlede fra citatet at processen i at åbne en ny restaurant ikke har båret præg af nogle nævneværdige ændringer som følge af Covid-19. På baggrund af Restaurant Bones' formaliserede koordinering og standardiserede arbejdsprocesser er det en gentagelse af tidligere restaurant åbninger virksomheden har udført.

På trods af Restaurant Bones' fordelagtige position i forhold til investering og vækstmuligheder, har organisationen også måtte erkende nogle konsekvenser som følge af Covid-19. I interviewet med Steffen Larsen fortæller han om Restaurant Bones opbygning og antal ansatte som følgende; *“Da vi blev tvangs lukket i foråret sidste år (2020) der havde vi 1100 løn nr. i Bones og lige nu er vi 900 løn nr. det rigtige billede er nok de 1.100.”* (Bilag 1 – Interview med Steffen Larsen, 2021). På trods af at Steffen Larsen maler et billede af at det rigtige billede af organisationen er på 1.100 løn nr. anses det som værende en markant reducere af produktionskernen, som er afgørende en del af maskinbureaukratiet. Nedsættelser i restauranterne har været tæt forbundet med nedlukningen, som betyder at restauranterne kun kan levere take-away.

Derudover viser det sig at Restaurant Bones har deltaget i og prøvet at påvirke den politiske debat vedrørende Covid-19's konsekvenser for oplevelsesøkonomien. For at få indblik i hvilken rolle Covid-19 har haft for Restaurant Bones stillede vi følgende spørgsmål; *Covid-19 har været skyld i samfundets nedlukning, har det betydet nogle ændringer for jer i den periode?* Den formulering er Restaurant Bones og medejer Steffen Larsen ikke enig i. Steffen fortæller at de har brugt meget energi på at bearbejde den misforståelse eller opfattelse at det er Covid-19 der har været skyld i nedlukning. Steffen Larsen udtrykker sin holdning til nedlukningen ved følgende formulering; *“Corona er en virus og dem der har været skyld i nedlukningen er myndighederne”* (Bilag 1 – Interview med Steffen Larsen, 2021).

Restaurant Bones har ifølge de interviewede personer prøvet at påvirke debatten til at give befolkningen et billede af at det er regeringen der har lukket samfundet ned på baggrund af Covid-19 og ikke omvendt. *"Vores primære fokus ligger i Horesta og arbejde igennem der, min kollega er tidligere formand og er nu næstformand og har været talsmand for branchen i hele Corona perioden, så vi arbejder meget igennem branchen."* (Bilag 1 – Interview med Steffen Larsen, 2021). Udover overstående har Restaurant Bones rent operationelt indført initiativer som sikre at de følger myndighedernes retningslinjer som minimum. Grundet Covid-19 har Restaurant Bones fokuseret ekstra meget på sundhed og hygiejne i forbindelse med deres restaurant åbning. Fremadrettet vil der for hver ny restaurant og i nuværende restauranter blive ansat en henholdsvis spritter og en tolder. Spritterens ansvar er at stille sprit til rådighed, rengøre og spritte overflader, samt skabe et udtryk om, at restauranten er et sikkert sted for gæsterne at spise. Tolderen som også er en ny aktør i restauranten vil assistere værterne og værtinderne i entreen og skal sørge for at alle fremviser et negativt Covid-19 testsvar inden de kan komme videre. Dertil vil gæsterne få et 'Bones-pas' som bliver stemplet i indgangen ved fremvisning af negativ Covid-19 test. Disse personer vil spille en afgørende rolle i forbindelse med genåbningen og en sikker modtagelse af gæsterne efter en længere nedlukning. Derudover kan disse tiltag hjælpe restauranten med at skabe lidt humor gennem spritteren og toldereren, som er forbundet med en svær situation for mange. Ydermere vil man kunne argumentere for at restauranten fremstår som opmærksomme og proaktive i forhold til at bygge en sundhedsmæssig sikker restaurant.

Restaurantåbningen under Covid-19 fremstår ud fra den indhentede empiri som rutinepræget uden de store ændringer grundet Covid-19. Diverse initiativer som er implementeret, i restauranterne er udført på baggrund af samme procedure som førhen. Man vil kunne argumentere for at der er nogle parametre i restaurantens arbejdsprocesser der vil kunne optimeres og dermed påvirke Restaurant Bones projekter positivt. Standardisering af målsætning kan for restauranten begrænse projekternes udvikling. Derudover kan det argumenteres for at betydningen af at involvere interessenterne og at stille nye krav til restaurantens samarbejdspartnere er noget Restaurant Bones de overser. Restaurant Bones projektorienterede arbejde og diverse tiltag som bliver implementeret, stemmer dog godt overens med maskinbureaukratiet. Organisationen har succes med de projekter de begiver sig ud i og arbejder effektivt på baggrund af standardisering, erfaringer og rutiner. Man vil dog kunne argumentere for at restauranten ikke tager udfordringen op om nye mål som kræver innovation og alternative løsninger. Restaurant Bones ledelse har ageret på baggrund af de betingelser som er



blevet lagt ned over dem fra regeringen. Dertil har restauranten brugt tiden nyttigt til formodentlig at kunne tage varmt imod endnu flere gæster end før Covid-19

*“Ja det kan man sagtens, det er en kæmpe fordel hvis der er meget udskiftning, Jeg kan ikke se nogle ulemper ved at have en manual. En ulempe ved for stramme systemer kommer man nogle gange til at bruge systemer bare for at bruge dem og lidt glemme at have øjne på bolden og faktisk fokuser på det der er, det har jeg faktisk set nogle af de store kæder følger det uden det er nødvendigt.”* (Bilag 1 – Interview med Steffen Larsen, 2021).

Afslutningsvis kunne man stille spørgsmålet om Restaurant Bones handler ud fra erfaringer, rutiner og formaliseret koordinering, uden at stille spørgsmål til hvorfor de gør det? De fleste af deres initiativer bliver udarbejdet på baggrund af tidligere succeser, og har bragt dem til hvor de er i dag, men ville man havde oplevet en anden form for succes ved også at optimere organisationens arbejdsprocesser og struktur internt?

### **Del konklusion**

Det kan konkluderes at ledelsen hos Restauranten Bones, ikke kun har haft fokus på deres egen restaurant, men også på hele branchen. Restaurant Bones har både foretaget positive som negative initiativer grundet Covid-19. Restauranten har været nødsaget til at afskedige 200 medarbejder på baggrund af nedlukningen, trods nedskæringer har de været så privilegeret at kunne optimere deres markedsposition ved at investere i en ny restaurant i Randers. Dertil har Restaurant Bones benyttet nedlukningen af deres restauranter til renovering af flere restauranter. Fremtidens Restaurant Bones vil bære præg af Covid-19's fokus omkring sundhed og hygiejne. Det betyder at restauranten vil have to mand flere på gulvet end normalt, som varetager Covid-19 svartest og stiller sprit til rådighed, samt rengøring af restaurantens overflader. Derudover har de også haft et fokus på at nuancere den forforståelse der har været i forbindelse med nedlukningen af restaurationsbranchen. Covid-19 har for Restaurant Bones initiativer ikke påvirket de enkelte arbejdsprocesser eller koordineringen af dem. Spørgsmålet der opstår i denne situation, er om Restaurant Bones har brugt tiden optimalt eller om restauranten med fordel kunne have optimeret dele af organisationens forældede rutiner, som dog har bragt organisationen til hvor den er i dag.

### **Konklusion**

For at besvare vores oversående problemformulering " Hvilke strukturelle kendetegn karakteriserer Restaurant Bones og har det givet anledning til ændringer under pandemien? " Kan der konkluderes ud fra den udarbejdet analyse af Restaurant Bones organisatoriske og ledelsesmæssige erfaringer og oplevelser fra krisen, at de strukturelle kendetegn der karakteriserer Restaurant Bones bygger på erfaring, som har gjort at der blevet skabt en standardiseret arbejdsproces, Restaurant Bones har eksisteret i mange år og ligeledes har ledelsen hos Restaurant Bones mange års erfaring indenfor restaurationsbranchen. Den organisatoriske opbygning er mekanisk, Restaurant Bones arbejder ud fra et standardiseret system, organisation er derfor høj og har et vertikalt magthierarki. Selvom at Restaurant Bones giver udtryk for ikke, at have låste systemer og procedure skrevet ned, gør deres standardiseret håndtering af arbejdsprocesser, at de kan karakteriseres som en organisationstype der passer ind under et maskinbureaukrati. Gentagende arbejdsprocesser og faste roller dominerer Restaurant Bones daglige drift. På trods af Restaurant Bones har måtte afskedige omkring 200 medarbejdere fra Covid-19 pandemiens start og til nu, så har Restaurant Bones bibeholdt organisationsstruktur, type og koordinering, der er derfor ikke lavet nogen markante organisationsændringer på baggrund af Covid-19 pandemien.

Under Covid-19 nedlukningen valgte Restaurant Bones at åbne en ny restaurant, Covid-19 gav ro, tænke- og arbejdsrum til at optimere deres konkurrence evne i form af at fornye eksisterende restauranter og åbne en ny i Randers. Restaurant Bones traf dette valg på baggrund af en forud planlagt strategi, som i alt sin enkelhed er 'når de andre er defensive er vi offensive'. Denne krise gav momentum og var derfor en oplagt mulighed for Restaurant Bones, da de anses for, at være en sund og velfungerende virksomhed på baggrund af deres økonomi. Deres projekt orienteret arbejde med åbningen af en ny restaurant, stemmer overens med både organisationstypen og arbejdsprocesserne. Som tidligere nævnt domineres Restaurant Bones' arbejdsmetoder af gentagelser og erfaring, hvilket kvalificeres som tilstrækkeligt standardiseret processer. Derfor stemmer Restaurant Bones' projektledelse overens med det at være et maskinbureaukrati.

Restaurant Bones har ikke kun fornyet og åbnet restauranter, de har også indført nye tiltag på baggrund af Covid-19 restriktioner. Tiltagene findes rent lavpraktisk i restauranterne. Der er indført en 'Spritte' på hver restaurant, som er iklædt en grønlig vest, han/hun skal sørge for der altid er mulighed for at få sprittet hænder. Derudover er der indført et 'Bones-Pas' og en 'Tolder' som stempler disse pas. Med tilstrækkelige nok stempler kan man, som kunde få gode, rabatter m.m. Disse

tiltag er lavet med et humoristisk vinkel, for blandt andet at give Restaurant Bones' restaurantmedarbejdere og ikke mindst kunderne et smil på læben i en anderledes og til dels svær tid.

## Litteraturliste

### Bøger

Ryding Olsson, J., Ahrengot, N. & Lindegaard Attrup, M. (2016). Power i projekter og porteføljer (3. udg.). Jurist- og økonomforbundets forlag.

Juul, S. & Bransholm Pedersen, K. (2012). Samfundsvidenskabernes videnskabsteori: En indføring. Forfatterne og Hans Reitzels Forlag.

Azhar Hussain, M. & Juul Kristensen, 1. (2016). Metoder i samfundsvidenskaberne. Samfundslitteratur.

Jo Hatch, M. (2018). *Organization theory: Modern, symbolic and postmodern perspectives* (4. udg.). Oxford University Press.

Skriver, Hans Jørgen., Staunstrup, Erik. & Storm-Henningsen, Peter. (2018). *Organisation* (6. udg.). Gads Forlag.

Mintzberg , Henry. (1989). *Mintzberg on management*. Simon & Schuster.

Moniz Jr., RJ. (2010). *Practical and Effective Management of Libraries: Integrating Case Studies, General Management Theory and Self-Understanding*. Woodhead.

Skriver, H.J., Staunstrup, E. & Storm-Henningsen, P. (2018). *Organisation* (6. udg.). TROJKA.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Interview* (3. udg.). Hans Reitzels.

Daft, R.L., Murphy, J. & Wilmot, H. (2020). *Organization Theory And Design: An international Perspective* (4. udg.). Cengage.

#### Web-kilder:

- Danskerne spiser mere ude end før. (2019, 19. marts). *The Host*.  
<https://www.thehost.dk/danskere-spiser-mere-ude-end-foer/>
- <https://www.horesta.dk/vores-branche/restaurantmarkedet/>
- <https://www.horesta.dk/media/6280/restaurantmarkedet-one-pager-nov0.pdf>
- Knigge, Niels Storm. (2020, 18. september). Fem brancher står for 70 pct. af tilbagegang i timetal. *KL.dk*. <https://www.kl.dk/nyheder/makro-analyseenheden/nyt-om-dansk-oekonomi/fem-brancher-staar-for-70-pct-af-tilbagegang-i-timetal/>
- Sørensen, Palle. & Steffensen, Henrik. Økonomiske konsekvenser for dansk erhvervsliv – Pwc & Axcelfuture: <https://www.pwc.dk/da/publikationer/2020/covid-19-okonomiske-konsekvenser-dansk-erhvervsliv.pdf>

- Andersen, Claus Jorch. (s.d.). Økonomisk fremgang på den danske madscene. *Deloitte.com*. <https://www2.deloitte.com/dk/da/pages/brancheanalyser/restaurantsanalysen/restaurationer.html>
- Dansk Byggeri. (2020, 27. januar). Bygge- og anlægsvirksomheder holder indtjeningen i et hårdt marked. *Dansk Industri*. <https://www.danskindustri.dk/brancher/di-dansk-byggeri/nyheder/arkiv/pressemeddelelser/2020/1/ny-regnskabsanalyse-bygge-og-anlaegsvirksomheder-holder-indtjeningen-i-et-hardt-marked/>
- Pressemødearkiv. (s.d.). *Statsministeriet* . <https://www.stm.dk/presse/pressemoedearkiv/>
- Julie, Ottosen. (2021, 5. Februar). Tidslinje over coronakrisen: Hvad skete der og hvornår. *ThinkEuropa*. <http://thinkeuropa.dk/politik/tidslinje-over-coronakrisen-hvad-skete-der-og-hvornaar>
- Bendtsen, Rasmus. (2020, 7. December ). Nu lukker regeringen store dele af Danmark ned. *FINANS*. <https://finans.dk/politik/ECE12610219/nu-lukker-regeringen-store-dele-af-danmark-ned/?ctxref=ext>
- COVID-19: Her er de opdaterede retningslinjer for serveringssteder. (2021, 18. april). *Erhvervsministeriet*. <https://em.dk/nyhedsarkiv/2021/april/covid-19-her-er-de-opdaterede-retningslinjer-for-serveringssteder/>
- Restaurant Bones. (s.d.). *Restaurant Bones*. <https://bones.dk>
- 

## Bilag

Bilag 1 – Interview med Steffen Larsen

Bilag 2 – Interview med Dan Danielsen

Bilag 3 – Interview med Michael Dahl

Bilag 4 – Figurer og modeller