

UNISPORT UNDER COVID-19

4. Semester 2021 – Fagmodul A – Erhvervsøkonomi



Orson Bernild-Brown & Admir Sabic

Roskilde Universitet | Antal tegn: 110.687

Abstract

This project is a case study of the Danish business Unisport, known for selling football and sports equipment, and how they as an organisation have managed to get through the COVID-19 pandemic. The project is based on organisation and project management theories combined with scientific methods and analysis. With COVID-19 being the circumstance of interest, the project will firstly have an introduction describing COVID-19 and its effect on the danish society. The projects specific problem definition and problem related questions which the group have formulated themselves, will then be presented. This will be followed by a theory chapter presenting, and thoroughly explaining the organisation and project management theories used in the project, containing both modern and symbolic theoretical views on organisational environment relations and organisation social structures, as well different theories, and tools regarding project management. These theories will be put into context of the groups case Unisport, which takes place in the project's analysis. The theory chapter is then followed by a description of the scientific methods like the case study and interviews, as well as the scientific theory view used in the project. This is then followed by overview presenting facts about Unisport, COVID-19, the danish business society and the danish labour market model, to inform the reader about the projects main problem as well as the circumstances effecting it. The projects analysis is next, containing a theoretical analysis of the group's interviews with two employees from Unisport. Here the group has taken quotes and statements from the informants and connected it with the project's theories. This is then followed by discussion, discussing how the results from this project could be used to generalise on other danish businesses, then followed by conclusion gathering all the different results and specifically answering the problem definition. The project ends with a perspectivation, in which the group reflects on the project, and what could have been done differently.

Indholdsfortegnelse

Abstract	1
Kapitel 1 – Introduktionen	4
1.1 <i>Problemfelt</i>	4
1.2 <i>Problemformulering</i>	6
1.3 <i>Arbejdsspørgsmål</i>	6
1.4 <i>Begrebsafklaring</i>	6
1.5 <i>Projekt design</i>	8
1.6 <i>Afgrænsning</i>	9
Kapitel 2 – Den anvendte teori	9
2.1 <i>Organisationsteori - De Tre Perspektiver</i>	10
2.1.1 Det Moderne Perspektiv	10
2.1.2 Det Symbolskfortolkende Perspektiv	10
2.1.3 Postmoderne Perspektiv	11
2.2 <i>De valgte teorier inden for omverden</i>	11
2.2.1 Det moderne perspektivs beskrivelse af omverden	12
2.2.2 Det symbolskfortolkende perspektivs beskrivelse af omverden	12
2.2.3 Contingency Teorien – Omverden ifølge det moderne perspektiv	12
2.2.4 Enactment Teorien – Omverden ifølge det symbolskfortolkende perspektiv	14
2.3 <i>De valgte teorier inden for struktur</i>	14
2.3.1 Det moderne perspektivs beskrivelse af struktur	14
2.3.2 Det symbolskfortolkende perspektivs beskrivelse af struktur.....	15
2.3.3 Centralisering og decentraliseringsteorien – Struktur ifølge det moderne perspektiv.....	15
2.3.4 Differentiation/integration – Struktur ifølge det modernistiske perspektiv	16
2.3.5 Habitusteorien – Struktur ifølge det symbolskfortolkende perspektiv	17
2.4 <i>Projektledelse teori</i>	18
2.4.1 Klassisk projektledelse.....	18
2.4.2 Moderne Projektledelse	18
2.4.3 Milepæle.....	18
2.4.4 Agile metoder	19
Kapitel 3 – Den anvendte metode	20
3.1 <i>Casestudie</i>	21
3.2 <i>Kvalitativ metode – forskningsinterview</i>	22
3.4 <i>Semistrukturerede interview</i>	22
3.5 <i>Udvælgelse af informanter</i>	23
3.6 <i>Sekundært data</i>	24
3.7 <i>Analysemetode</i>	24
Kapitel 4 – Den anvendte videnskabsteori	25
4.1 <i>Socialkonstruktivismen</i>	25

4.2 Ontologi og epistemologi.....	26
4.3 Anvendelse i projektet	26
Kapitel 5 – Redegørelse	27
5.1 Unisport	27
5.2 COVID-19.....	28
5.3 Det danske erhvervsliv	29
Kapitel 6 – Analyse.....	31
6.1 Unisport som organisation under Covid-19	31
6.1.1 Omverden.....	31
6.1.2 Den sociale struktur i Unisport.....	33
6.1.3 Den sociale struktur under Covid-19.....	36
6.2 Unisports projekter under COVID-19	37
6.2.1 Tilgangen til projektledelse	37
6.2.2 Agile metoder hos Unisport	38
6.2.3 Milepæle hos Unisport	39
Opsummering	40
Kapitel 7 – Diskussion.....	41
Kapitel 8 – Konklusionen	45
Kapitel 9 – En perspektivering og metodekritik.....	46
Bibliografi.....	48

Kapitel 1 – Introduktionen

1.1 Problemfelt

COVID-19 er en verdensdækkende pandemi, som fra den 16-03-2021 har præget Danmark og resten af verden i over et år. Pandemien består af en sygdom kaldet COVID-19 som er ekstremt smitsom, og i værste tilfælde også dødelig. Sygdommen er specielt farlig for ældre og folk med sundhedskomplikationer eller et svagt immunforsvar (WHO, 2021)

Denne pandemi har i Danmark medført stramme restriktioner og regler i samfundet, såsom forsamlingsforbud, bæring af mundbind offentlige steder og midlertidig nedlukning af mange virksomheder. Det har også medført en masse sociale konsekvenser, i form af stramme regler på det sociale samvær, såsom hvor mange man må være sammen med, hvem man kan ses med og hvorvidt man må have sex (SST, 2021).

Disse restriktioner og regler, der er gældende for hele samfundet, kunne i stor grad tænkes at berøre den enkelte dansker, hvilket statsminister Mette Frederiksen (S) i sit første pressemøde om COVID-19 den 11. marts 2020, også gav udtryk for. Hun startede sin tale med at sige: *”Det, jeg vil sige her i aften, vil få store konsekvenser for alle danskere”* (Statsministeriet, 2020).

COVID-19 kan altså roligt siges at have påvirket alle danske borgere, og kan for mange tænkes at have været en omvæltning af deres normale dagligdag, idet at de ovenstående regler og restriktioner har resulteret i at man nu blandt andet skal være opmærksom på sin færdsel i det offentlige, samt hvem og hvor mange man omgiver sig med.

Nogle lande er sluppet billigt med antallet af døde, mens det for andre lande har været sværere at mindske smitte- og dødstal. I Danmark blev der hurtigt taget hånd om pandemien, og allerede når smittetallene begyndte at stige, ”lukkede” Danmark ned. Det skete den 11. marts 2020, hvor danskerne for første gang fik at vide at de i to uger skulle være hjemme, og undgå alt unødvendig kontakt. Denne pandemi har altså uden tvivl præget Danmark, og har på nuværende tidspunkt været dødsårsag for 2400 danskere samt 221 tusind smittede (Statistik, 2021).

Der har derudover ikke kun været omvæltninger for den enkelte danskers færdsel og trivsel, men også for institutioner, organisationer og virksomheder. Undervisningen foregår ikke længere på uddannelsesinstitutionerne, men i stedet derhjemme, hvilket har ført til en stor omstrukturering for både elever og lærere. Også sundhedsvæsnet har været tvunget til at omstrukturere, da COVID-19 er deres primære fokus, hvortil syge skal behandles og vaccinationer skal udføres til hele landets befolkning (Faktalink, 2020).

Der kan næsten med sikkerhed siges, at alle danskere har måtte omstrukturere deres hverdag, om det er arbejdsmæssigt, socialt eller familierelateret. Dette betyder også at mange virksomheder og andre organisationer har måtte foretage store ændringer og omstruktureringer for at tilpasse sig til en verden med COVID-19 (Faktalink, 2020).

I korte træk er virksomhederne i Danmark også ramt af COVID-19. Nedlukninger og restriktioner har betydet at nogle virksomheder ikke kunne sælge deres produkter, da det kræver at der ikke er nogle restriktioner der holder dem tilbage. Dette har betydet at virksomheder har haft udsigt til store økonomiske konsekvenser og være tvunget til at ændre deres organisatoriske fremgangsmåde, deres projektplanlægning og deres virksomhedsstrategi (PWC, 2021).

Gruppen formoder at virksomheder på et praktisk plan også har måtte foretage store ændringer, da møder mellem forskellige afdelinger og samarbejdspartnere nu kan være sværere af logiske grunde, da man i de fleste tilfælde vil gøre det over videoopkald grundet risikoen for smitte. Dette kunne dog også tænkes på nogle områder at være en fordel, da transport og lignende bespares. Som allerede nævnt har COVID-19 medført restriktioner på sociale samvær, hvilket for virksomheder også kan siges være problematisk i forhold til ”networking”. Ikke at kunne finde nye samarbejdspartnere gennem konferencer, events, møder eller lignende kan blive til en stopklods for en videre eksponering af den enkelte virksomhed, og besværliggøre chancerne for at øge i vækst.

Det at ikke kunne arbejde tæt med andre mennesker, og sidde side om side mens man udfører en opgave kan tænkes også at mindske chancen for at man som virksomhed har en følelse af at man er sammen om tingene. Foregår alle ens interaktioner med andre i firmaet over en computer, kunne det øge chancen for at føle sig isoleret og ikke være en del af et fælleskab. Som projektgruppe har vi oplevet dette på nær hånd grundet de nye

undervisningsforhold, hvilket fører projektgruppen til at tro på at individer i erhvervslivet også har haft lignende oplevelser.

Projektgruppen ved fra erfaring af tidligere projekt som undersøgte de økonomiske konsekvenser af en dansk virksomhed, at de måtte foretage enorme ændringer og omstrukturere store dele af deres forretning og måden de driver virksomhed på.

Projektgruppen gik dog ikke i dybden med hvilke organisatoriske ændringer virksomheden havde foretaget. Dette vil projektgruppen gøre i denne opgave, med fokus på den danske virksomhed Unisport. Her vil gruppen foretage et casestudie af virksomheden, ved brug af kvalitativ metode og analyse af sekundært data, og undersøge hvordan Unisport som organisation er kommet til udtryk under COVID-19, samt hvilke organisatoriske forandringer og projekter de har måtte foretage som følge af dette.

1.2 Problemformulering

- Hvordan har COVID-19 påvirket Unisport som virksomhed, herunder hvilke organisatoriske og ledelsesmæssige beslutninger, projekter og forandringer har de måtte foretage som følge af dette.

1.3 Arbejdsspørgsmål

- Hvilken type virksomhed er Unisport, og hvilke eksterne elementer præger dem?
- Hvordan er virksomheden Unisport organisatorisk set kommet til udtryk under COVID-19, og hvilke projekter har de måtte igangsætte som konsekvens af dette?
- Hvordan kan undersøgelsen af Unisport bidrage til at sige noget mere generelt om virksomheder under COVID-19?

1.4 Begrebsafklaring

Projektgruppen finder det relevant at redegøre for begreber der bruges i forbindelsen med udarbejdelsen af teoriafsnittet og analysen. Nogle af begreberne er noget der bruges mange gange i projektet, mens andre blot optræder få gange. Det findes dog nødvendigt at gøre det helt klart med hensyn til hvad der menes, når der i projektet står det følgende:

COVID-19

Når der i projektet skrives om COVID-19, er det i relation til den globale krise sygdommen har medført, med et primært fokus på virksomheder - og altså ikke et sundhedsmæssigt fokus.

Top-down/Bottom-up

Projektet vil benytte sig af dette begreb, både i teorien og i analysen. Når der skrives om top-down princippet, så menes det mest af alt i forbindelse med hvordan Unisports beslutningsprocesser foregår. Top-down skal forstås som, at det er ledelsen der tager beslutningerne, hvoraf de så deler arbejdsopgaver ned til resten af virksomheden. Bottom-up, beskriver når beslutningerne kommer nede fra virksomheden, og op til ledelsen.

Regeringen

Når der i projektet er blevet refereret til regeringen, så er det blevet gjort i et nutidigt perspektiv. Dette projekt er skrevet mens Mette Frederiksens regering, Socialdemokraterne, har siddet i spidsen, hvilket er noget de har gjort lige siden COVID-19 tog fat. Den nuværende regering har ikke et famøst kaldenavn som tidligere regeringer har haft.

Målhierarkiet

I projektet bliver der skrevet om målhierarkiet, og dette er med henblik på milepæle under et projekt. Målene er delt op i deres vigtighed, hvoraf det overordnede mål er det vigtigste. Herunder falder de andre mål ind, hvilket også kaldes for delresultater, alt efter hvor vigtig en funktion de har for at det overordnede mål gennemføres. Dermed opstår der et hierarki, hvoraf man kan opdele målene for at få en så effektiv projektudførelse som man overhovedet kan. At have et hierarki af målene, gør også at man får et overblik, hvilket gør processen for et projekt meget mere gnidningsfrit, end hvis man ikke havde det.

1.5 Projekt design

Projektet er tværfagligt, hvor der vil gøres brug af teoridannelser indenfor organisationsteori og projektledelse. I kapitel 2 vil den anvendte teori blive præsenteret. Projektgruppen har valgt to overordnede teoretiske områder; nemlig organisationsteori og projektledelse, hvor der ved førstnævnte er udvalgt nogle kernebegreber som gennemgående ses ud fra to vinkler, bestående af det moderne og det symbolsk fortolkende perspektiv.

I kapitel 3 vil projektets valg af metoder præsenteres.

Herefter følger tre kapitler, der alle bidrager til at besvare problemformulering såvel som projektets tre arbejdsspørgsmål:

Kapitel 4 er et beskrivende og redegørende kapitel, hvor der vil være en gennemgang af Unisport, COVID-19, det danske erhvervsliv og den danske arbejdsmarkedsmodel. Formålet med dette kapitel er at finde en sammenhæng mellem disse elementer, og dermed kontekstualiserer analysen af egen empiri. Dette afsnit besvarer også projektgruppens første arbejdsspørgsmål.

Kapitel 5 er en teoretisk baseret analyse af to interviews. Kapitlet er struktureret efter de teoretiske begreber, hvilket implicerer at analysen er inddelt efter de organisationsteoretiske begreber i henholdsvis det moderne perspektiv og det symbolskfortolkende perspektiv, for derefter at fokusere på hvordan projektledelse er grebet an under COVID-19. Dette analyseafsnit besvarer gruppens andet arbejdsspørgsmål.

Efter analysen vil der være en diskussion, hvor blikket løftes udover casen, og hvor der på baggrund af egne fund, diskuteres hvilken effekt COVID-19 har kunne have på andre danske virksomheder. Denne diskussion besvarer det tredje og sidste arbejdsspørgsmål i projektet.

Afslutningsvis vil der være en kort konklusion efterfulgt af en perspektivering hvori der reflekteres over hvilke retninger projektet også kunne have taget.

1.6 Afgrænsning

Projektgruppen finder det nødvendigt at afgrænse sig for to ting.

Først og fremmest, har projektet analytisk kun fokus på kun en enkel virksomhed.

Vurderingen om kun at have en virksomhed inkluderet i projektet, kommer fra et ønske om at lave en dybdegående undersøgelse af hvad COVID-19 kan have betydet for en virksomhed set i forhold til, hvordan strukturen er. Der er i projektgruppen blevet vurderet, at et fokus på flere virksomheder vil betyde et mindre grundigt arbejde i hver af de virksomheder.

For det andet, er der foretaget en afgrænsning i forhold til den valgte teori. Der er i projektgruppen blevet besluttet fra starten af, at man i organisationsteori, kun ville benytte sig af teorier inden for det moderne perspektiv og det symbolskfortolkende perspektiv. Projektet afgrænser sig altså derfor fra det postmoderne perspektiv, da dette perspektiv ikke er lige så udbredt som de to andre. Derudover er den postmodernes kritiske tilgang med fokus på magt ikke projektgruppens interesseområde, idet problemformuleringen er båret af en interesse for, hvordan virksomheden er påvirket af COVID 19, og hvordan de positivt set har håndteret de forandringer det har medført (Hatch, 2018, pp. 12-13). Projektgruppen har dog udviklet sig en forståelse for dette perspektiv, men har ikke sat sig ind i det i forhold til projektet og problemformuleringen.

Projektet tager derudover kun udgangspunkt i to grene fra organisationsteorien, hvilket er struktur og omverden. Dette valg begrundes med at teoretiske perspektiver på netop struktur og omverden kan hjælpe med at åbne empirien op i forhold til problemformuleringen.

Omverden, da der er fokus på COVID-19, og struktur, da der er fokus på virksomhedernes struktur under COVID-19.

Kapitel 2 – Den anvendte teori

Dette afsnit vil præsentere og forklare projektets tværfaglige teorier inden for organisationsteori og projektledelse. Teoriafsnittet vil derfor være opdelt i to dele: et om organisationsteori og et om projektledelse.

Teoriafsnittet inden for organisationsteori vil lægge vægt på to ud af de tre kerneperspektiver inden for organisationsteori. Der vil først være en kort gennemgang af alle tre perspektiver, hvor der herefter vil blive lagt vægt på det moderne perspektiv og det symbolskfortolkende

perspektiv. Der vil primært tages udgangspunkt i Mary Jo Hatch, og hendes fortolkning af disse perspektiver. Teoretisk behandles to hovedemner inden for organisationsteori, henholdsvis struktur og omverden. Disse to emner vil ansues ud fra både det moderne og symbolskfortolkende perspektiv, samt tilhørende teorier såsom contingency, enactment og habitus-teorien.

Teoriafsnittet om projektledelse indeholder en kort gennemgang af den klassiske og den moderne projektledelses forståelse, samt en beskrivelse af de mest centrale værktøjer.

2.1 Organisationsteori - De Tre Perspektiver

Mary Jo Hatch, professor og forsker, skelner mellem tre forskellige perspektiver indenfor organisationsteori. Afsnittet vil indeholde en kort beskrivelse af de tre perspektiver, da det giver læseren en bedre forståelse af, hvad et organisationsteoretisk perspektiv er, og hvorfor gruppen har valgt at arbejde med to af disse perspektiver.

2.1.1 Det Moderne Perspektiv

Det første perspektiv er det moderne perspektiv. Dette perspektiv producerer teorier der forsøger at forklare gennem en årsagssammenhæng, som kræver en definition af fortilfælde og konsekvenser af fænomenet af interesse og de faktorer der modererer og modificerer forholdet mellem dem. En faktor der kunne være modererende, er teknologi, hvilket har en effekt på den sociale struktur (Hatch, 2018, p. 10). I det moderne perspektiv ansues organisationer som virkelige, rationelle enheder, hvori de kan forstås som specifikke systemer. For at forstå disse systemer, vil man i et moderne perspektiv have fokus på universelle love. Disse universelle love er oftest produceret på baggrund af kvantitative studier, hvoraf man forsøger at afklare love der forklarer systemets adfærd, rationelle strukturer og standardisede procedurer. I det moderne perspektiv kigger man derfor objektivistisk på ontologien og positivistisk på epistemologien, med henblik på at finde frem til de førnævnte universelle love (Hatch, 2018, p. 11).

2.1.2 Det Symbolskfortolkende Perspektiv

Det andet perspektiv, er det symbolskfortolkende perspektiv. I dette perspektiv forsøger man at forstå den kollektive fortolkning, og hvordan man som organisation kommer til enighed.

Her ses der på organisationer som et fælleskab, som der konstrueres i hverdags-interaktioner, hvoraf man ser på kulturen, i en organisation, som limen der binder det hele sammen. Forskere indenfor det symbolskfortolkende perspektiv finder fortolkningsaspekter som meninger, symboler og kultur relevante til en større forståelse af praksis og processer hos organisationer. For at forstå dette perspektiv, vil man dykke ned og forsøge at opleve situationer fra den valgte virksomhed. Det giver muligheden for at man som forsker er helt tæt på hvordan organisationens medlemmer definerer, interagerer og fortolker deres virkelighed. Hvor en modernist vil kigge på de universelle love, vil man i det symbolskfortolkende have fokus på empati og indsigt. I det symbolskfortolkende forsøger man at forstå gennem kvalitative metoder, hvilket afhænger af dokumentation, deskription og etnografi. I det symbolskfortolkende perspektiv kigger man derfor subjektivt på ontologien og fortolkende på epistemologien (Hatch, 2018, pp. 11-12).

2.1.3 Postmoderne Perspektiv

Det sidste perspektiv af disse tre, er det postmoderne perspektiv. Gruppen vil ikke benytte sig særligt meget af dette perspektiv, men mener at det er godt for gruppen at forstå meningen bag alle perspektiver. Hos det postmoderne er man meget optaget af kritik, hvoraf man ser på organisationer som nogle magtarenaer. I areanen udspilles der magtkampe, marginalisering finder sted og kreativitet udtrykkes i afvigende adfærd. Det foregår således at man søger efter at kritisere, destabilisere og dekonstruere herskende ideologier, for så at fremprovokere refleksivitet og udfordre det der tages for givet. Det postmoderne perspektiv dominerer ikke særligt meget i teorierne, da det ikke er så stærkt repræsenteret, men kan være et meget interessant perspektiv at kigge på, da den udfordrer de to andre, og lidt mere dominerende, perspektiver. I det postmoderne kigger man sprogligt på ontologien og refleksivt på epistemologien (Hatch, 2018, pp. 12-13).

2.2 De valgte teorier inden for omverden

Der findes en hel del teorier indenfor både det moderne og symbolskfortolkende perspektiv, alt efter hvilket organisatorisk emne man beskæftiger sig med. Projektgruppen har valgt at holde et fokus på disse perspektivers teorier om emnerne struktur og omverden, da dette projekt beskæftiger sig med Covid-19s betydning for virksomheden Unisport. I det moderne

perspektiv har gruppen valgt at bruge Contingency teorien, da der fra dette perspektiv menes at succesfulde organisationer tilpasser deres struktur til omverdens karakteristik. I det symbolskfortolkende perspektiv har gruppen valgt at anvende Enactment teorien, da der fra dette perspektiv menes at organisationer konstruerer omverden gennem fortolkning, altså så handler de sig ind en virkelighedsforståelse. Før der dykkes ned i teorierne, så vil der være en kort generel gennemgang af hvad disse de to forskellige perspektiver mener om omverden.

2.2.1 Det moderne perspektivs beskrivelse af omverden

I forhold til det moderne perspektiv, skal verden forstås som noget der er relativt operationelt og håndgribeligt. Omverden er et sted hvorfra man kan få ressourcer, og det er også der at organisationens produkter og services aftager, hvilket har betydning for hvor begrænset virksomheden eller organisationen er.

Inden for det moderne perspektiv, så kigges der meget på de forskellige aktører der er for virksomheden. Omverden er derfor delt op i forskellige niveauer. Der er det interorganisatoriske netværk, den generelle omverden og den internationale omverden (Hatch, 2018, p. 82).

2.2.2 Det symbolskfortolkende perspektivs beskrivelse af omverden

I forhold til det symbolskfortolkende perspektiv, så skal omverden forstås som sociale konstruktioner. Medlemmerne i organisationen bestemmer derved hvilke elementer i omverden som der er afgørende, og derfor er forståelsen for hver organisation forskellig fra en anden. Det er altså ledelsens fortolkning der kan afgøre hvordan man kigger på omverden (Hatch, 2018, pp. 88-89).

2.2.3 Contingency Teorien – Omverden ifølge det moderne perspektiv

Tom Burns og George Stalker var blandt de første som arbejdede på denne teori i 1961, hvoraf hovedideen i denne er, at virksomheder tilpasser sig den omverden som de møder. Dette betyder, at omverden har indflydelse på hvilken organisationsform der er mest succesfuld for virksomheden (Hatch, 2018, p. 82).

Herunder er der to forskellige miljøer der fortæller om hvilken organisationsform der er mest effektiv.

I stabile miljøer, hvilket vil sige miljøer hvor der ikke er så stor forandring, er en mekanisk form for organisation bedst, grundet effektiviteten bag standardiserede rutiner. Ved stabile miljøer i omverden, kan organisationer med fordel optimere aktiviteter og processer, således at der opstår en maksimering. Omverdenen er her karakteriseret ved en lav grad af kompleksitet, lille usikkerhed og stabilitet. I den mekaniske form er planlægning let tilgængeligt, og her følger man top-down princippet.

I miljøer hvor der forekommer hastige forandringer, så vil den dynamiske form for organisation fungere bedst, da denne understøtter fleksibilitet. Flexibiliteten bidrager til at innovation og tilpasning er en del af organisationsformen, og at man derved kan tilpasse sig omverden bedst muligt. Omverden er her karakteriseret ved at der er en høj grad af kompleksitet, stor usikkerhed og forandring. Her er planlægning mindre muligt, da det kræver at man er innovativ og udnytter sine muligheder, hvilket betyder at man følger bottom-up princippet (Hatch, 2018, pp. 82-83).

I forhold til den meget simple todeling fra Burns og Stalker, så argumenterede Lawrence og Lorsch i 1967 at virksomheder agerede i et kontinuum, hvor virksomheder hverken var mekaniske eller dynamiske. De mente at organisatoriske subsystemer, altså systemer der er en del af det samlede system, mødes af en forskellig omverden alt afhængigt af hvor de er placeret i systemet.

Samtidig er der en usikkerhed i opfattelsen af miljøet fra organisationer, da man gennem informationer kan vurdere om et miljø er stabilt eller dynamisk. Når man er bekendt med informationen og den er lettilgængelig, vil man som leder af en organisation betragte miljøet som stabilt, hvor man ved en overflod af information, som ikke er lettilgængelig, vil skulle være mere dynamisk. Derfor er der hele tiden en usikkerhed i opfattelsen af hvilket miljø man bevæger sig i, hvilket gør det hele meget mere komplekst end Burns og Stalkers todeling (Hatch, 2018, p. 84).

Samtidig er der en usikkerhed i opfattelsen af miljøet fra organisationer, da man gennem informationer kan vurdere om et miljø er stabilt eller dynamisk. Når man er bekendt med informationen og den er lettilgængelig, vil man som leder af en organisation betragte miljøet som stabilt, hvor man ved en overflod af information, som ikke er lettilgængelig, vil skulle være mere dynamisk. Derfor er der hele tiden en usikkerhed i opfattelsen af hvilket miljø man bevæger sig i, hvilket gør det hele meget mere komplekst end Burns og Stalkers todeling (Hatch, 2018, p. 84).

2.2.4 Enactment Teorien – Omverden ifølge det symbolskfortolkende perspektiv

Denne teori peger på, at selvom en organisation mener at de arbejder objektivt med deres data under analyser, så kreer analyserne et miljø hvortil de i deres egen organisation handler på dette. Til modsætning fra contingency teorien, så menes der her at beslutningstagere handler på deres egne perceptioner af omverden. De får herved en virkelighedsforståelse ud fra et miljø de selv har forestillet sig, samt forventer. Der menes med denne teori at omverdens tilstand ikke er noget der kan adskilles fra beslutningstageres perception af omverden, hvilket vil sige at de handler omverden ind i eksistens. Et eksempel er, at hvis man som organisation ser nogle som en konkurrent, så bliver de til en konkurrent (Hatch, 2018, p. 92).

En forlængelse af denne teori er ambiguity teorien. Denne forlængelse af enactment teorien har fokus på, at man benytter sig af variation som en strategi. Det kræver at man har en evne, som organisation, til at afspejle komplekse omgivelser. Evnen gør at man som organisation bruger den immanente flertydighed i en organisation aktivt. Det bruges altså til at få organisationer til at arbejde med flere forskellige fortolkninger af mål, visioner og handlinger som et produktionshjul til at producere forskellige strategier. Organisationer kan heraf være mere omskiftelige og omstillingsparate til diverse problemer som omverden kan bringe med sig (Hatch, 2018, p. 93).

2.3 De valgte teorier inden for struktur

I dette afsnit vil teorier inden for struktur blive præsenteret. Først vil der ligesom i teorierne om omverden, være en kort introduktion af hvad de to forskellige perspektiver mener om struktur. Derefter vil der dykkes ned i de valgte teorier.

2.3.1 Det moderne perspektivs beskrivelse af struktur

Fælles for alle teorierne i det modernistiske perspektiv, er at strukturer skal opfattes som noget konkret, der med præcision kan identificeres og operationaliseres. I modernismen er det essentielt for strukturorganisation, at man vælger den optimale struktur til den enkelte organisation, hvilket kan gøres ved kigge på beskaffenheden af organisationens omgivelser, samt andre organisationers succes (Hatch, 2018, pp. 110-111).

Med udgangspunkt i modernistiske strukturteorier, kan organisationer defineres som hierarkisk struktureret konstruktioner, hvor specialisering og standardisering spiller en stor rolle. Blandt alle de mange teorier inden for struktur, så er der forskellige måder hvorpå organisationens komponenter struktureres på. Man kan finde mange eksempler på hvordan der er en fordeling af elementerne i teorierne, og ligesom med omverden, så kan man nævne contingency teorien og dens udvidelse inde strukturorganisation, men der vil i for denne opgave være mere fokus på centralisering- og decentraliseringsteorien. Denne teori undersøger strukturen i beslutningstagningen hos organisationer, og om hvorvidt denne kommer fra toppen af hierarkiet, eller om den er mere fladt fordelt rundt omkring i organisationen (Hatch, 2018, pp. 111-112).

2.3.2 Det symbolskfortolkende perspektivs beskrivelse af struktur

Fælles for teorierne i det symbolskfortolkende perspektiv er, at der ikke er en særlig stor fokus på den enkelte struktur, men mere på forholdet mellem struktur og aktør. Der menes nemlig at aktøren, i praksis, har indflydelse på strukturerne i organisationer, hvoraf disse strukturer formes gennem sociale interaktioner. Den sociale struktur skabes derfor efter aktørens forhold i organisationerne, og dermed struktureres organisationer efter dette. Teorier der bruges for at belyse og analysere det symbolskfortolkende perspektiv, stammer faktisk fra velkendte teoretikere såsom Anthony Giddens og Pierre Bourdieu. I denne opgave vil der være fokus på habitusteorien fra Pierre Bourdieu, hvori at den går ud på at der en internaliseret forståelse af den sociale orden i organisationen. Teorien er essentiel for forståelsen af hvordan individer opfører sig, og deres forståelse er noget der er inkorporeret i dem, uden at de egentlig måske selv er klar over det (Hatch, 2018, p. 139).

2.3.3 Centralisering og decentraliseringsteorien – Struktur ifølge det moderne perspektiv

Teorien om centralisering og decentralisering er en prominent teori, der optræder i de fleste teorier omkring struktur. Teorien læner sig op ad hierarkiprincippet, og går nærmere ind på valget af lederskabsstil i organisationen. Beslutningstagere kan nemlig bestemme om de vil have en organisation som er centraliseret eller decentraliseret. Vælger man at organisationen skal være centraliseret, så tages beslutninger eksklusivt fra toppen af hierarkiet, og her forventes der at de ansatte i organisation følger den beslutning til punkt og prikke. Fordelene ved centralisering er, at man som beslutningstager kan få ideer udført præcis som man gerne

vil have det. Der er dog en bagside af medaljen, og det er at en centralisering minimerer den indflydelse som ansatte lavere nede i hierarkiet har. Dette kan derfor resultere i umotiverede ansatte, som ikke vil være særligt entusiastiske om udførelsen af ideen (Hatch, 2018, p. 110).

Til en kontrast, så er det vigtigt for decentraliserede organisationer at der er en stor deltagelse fra alle medlemmer af organisationen i beslutningstagningsprocessen. Dette medfører selvsagt, at organisationens medlemmer føler sig mere inkluderet i de beslutninger som der bliver taget. Lederes rolle i en decentraliseret virksomhed bliver derfor mere en rådgivende rolle, hvor man skal forsøge at inspirere og støtte organisationens medlemmer. Dette medfører derfor også, at man som leder ikke har den samme magt som i en centraliseret organisation. Begge former for udførelsen af ideer har derfor en positivt og negativ side (Hatch, 2018, p. 110).

I den moderne verden er dog ikke altid så lige til, at man kan identificere om en organisation er centraliseret eller decentraliseret. En undersøgelse som forsøgte at måle om hvorvidt 52 forskellige organisationer var centraliserede eller decentraliserede, fandt ud af at selvom en organisation har en høj decentralisering med henblik på arbejdsrelaterede beslutninger, så kan den samtidig være centraliseret med respekt til de strategiske beslutninger som der kommer højere oppefra. Det bedste eksempel denne undersøgelse havde på dette, var på et universitet. Her var der en høj centralisering, i forhold til at beslutninger om universitets generelle retning var bestemt af universitets direktør og hans rådgivere, men samtidig så var der også en decentralisering i form af beslutninger om for eksempel hyringer og kursustilbud var noget der blev taget af de enkelte akademiske huse omkring universitet. Dette viser, at det i den virkelige verden kan være meget mere komplekst når man undersøger hvorvidt en organisation er centraliseret eller decentraliseret (Hatch, 2018, pp. 110-113).

2.3.4 Differentiation/integration – Struktur ifølge det modernistiske perspektiv

Et andet element som man i modernismen mener man skal tage stilling til i forhold til at implementere, er differentiation og integration. Differentiation og integration går ud på, at man som ledelse opdeler medarbejdere således at medarbejderne arbejder med hver deres del samtidig med at de arbejder hen mod samme mål (Hatch, 2018, pp. 112).

Differentiationen indeholder første del af ovenstående sætning, nemlig at opdele medarbejderne. Her opdeler man medarbejderne i organisationen i mindre enheder, hvori hver enhed eller afdeling, har forskellige spidskompetencer, funktion og dermed arbejdsopgaver. Denne inddeling i afdelinger eller differentiation kan enten være horisontal

eller vertikal. Hvis den er horisontal, betyder det at alle medarbejdere i en given afdeling er ligestillet, hvor vertikal medfører at medarbejderne er opdelt i et bestemt hierarki (Hatch, 2018, pp. 112).

Integrationen indeholder den anden del af konceptet, nemlig at få medarbejderne i de forskellige afdelinger til at arbejde mod samme mål. Dette sikres, ved at sørge for at der er samarbejde og tydelig kommunikation mellem de forskellige afdelinger, så at hele organisationen er indforstået med hvilken retning ledelsen bestemmer at vælge og gå (Hatch, 2018, pp. 112).

2.3.5 Habitusteorien – Struktur ifølge det symbolskfortolkende perspektiv

Den symbolskfortolkende tænkning udsprang fra modernismen, især da man skulle undersøge hvad kultur var. Disse undersøgelser førte for modernisterne til et begreb som blev kaldt for symbolisme, og baseret ud fra dette, blev der udviklet fortolkningsmetoder som havde ophav fra antropologi og sociologi. Dette betød at der skulle tages kvalitative metoder i brug, hvilket var til en ret stor forskel fra modernismen hvor det kvantitative var i fokus. Pierre Bourdieu og hans sociologiske tænkning omkring habitusteorien blev implementeret i tænkningen omkring organisationsteori (Hatch, 2018, p. 138).

Bourdieu definerer habitus som kropsligt indlejret dispositioner og erkendelser som individer eller grupper af individer danner gennem opdragelse og miljø. Der fremkommer altså en internalisering af den sociale orden, hvor denne orden ifølge Bourdieu skabes gennem sociale interaktioner inden for et givent felt. Habitus blev derfor brugt som et redskab til at danne en forståelse omkring hvordan et felt opererer, og giver adgang til en viden som der kan fortælle om den acceptable adfærd i det givne felt (Hatch, 2018, p. 139).

Hvis man kigger på struktur og habitus, så kan det bedst forklares med et eksempel. I en organisation har man en specifik opgave, og man ved hvor man er placeret i hierarkiet. Fokuserer man på habitus, og lægger teorien op af dette, så kan man med teorien forklare at den person der får den specifikke stilling, lærer om sin rolles eksplicite og implicite forventninger. Der bliver tildelt, med klar kommunikation, om hvad der skal gøres, og hvordan det skal gøres. Men hvad er det egentlig der gør at man accepterer sin rolle, og hvilke påvirkninger har der været for, at man har takket ja til den opgave. Habitusteorien er netop til for, at man som forsker kan sætte sig ind i hvad det er der driver mennesker til at gøre det de gør.

2.4 Projektledelse teori

Der vil i dette teorigang være fokus på projektets projektledelsesmæssige teorier og værktøjer, som gruppen anvender i projektet. Her vil der først og fremmest skelnes mellem to hovedtilgange bestående af klassisk og moderne projektledelse samt hvad de indebærer. Derefter vil værktøjer inden for målsætning og arbejdstilgang såsom milepæle og agile metoder forklares. Dette afsnit vil ikke være lige så langt og uddybende som det forrige afsnit, da projektledelse langt hen ad vejen består af konkrete værktøjer. Dog vil en forståelse af kerne teorier samt disse værktøjer komme til udtryk i projektets analyse.

2.4.1 Klassisk projektledelse

Den klassiske projektledelse er kendetegnet ved, at metoder er plandrevne. Specifikt, så foregår det på den måde, at det her er planen der er projektets omdrejningspunkt. Der fokuseres på endemålet, tids- og arbejdsplanen og opgavestyring. I den klassiske projektledelse vil man altså udarbejde en plan, og derfra så holde sig til den, hvor man går fra punkt til punkt (Olsson, et al., 2019, pp. 54-55).

2.4.2 Moderne Projektledelse

Til forskel fra den klassiske projektledelse, så er metoderne inden for den moderne projektledelse kendetegnet ved at være mere procesdrevne, end plandrevne. I denne tilgang, er der ikke fokus på planen, men mere på at projektet ansues som en proces. Heri er det ikke muligt at planlægge alt på forhånd. Projektets planlægning er noget der finder sted som en proces hen ad vejen, hvoraf opgaver eller lignende identificeres og løses løbende – en ad gangen. Det betyder, at hver gang man er færdig med et delmål, så planlægger man det næste mål for projektet (Olsson, et al., 2019, pp. 55-56)

2.4.3 Milepæle

I projektledelse, skal milepæle forstås som stoppesteder, hvor man kan se om man er på rette vej, henimod det endelige mål og resultat. Hvert stoppested agerer derfor som et delresultat, og giver projektet en mulighed for at evaluere det næste skridt (Olsson, et al., 2019, p. 163).

For målhierarkiet, altså det faktum at der er et overordnet mål og delresultater der rangeres efter vigtigheden i disse, findes der to skoler, hvor man enten argumenterer for at man skal starte bagfra med udgangspunkt i leverancerne, eller forfra mod leverancerne. Oftest finder man i et projekt ud af hvilken skole der passer bedst, men der er nogle generelle retninger, der fortæller mere eller mindre om hvad der ville være bedst at benytte sig af.

Projekter som man har prøvet før, og som der derfor er mere standardiserede, vil det være lettest at man planlægger forfra og arbejder sig mod leverancen. En generel viden, som der stammer fra at man har gjort det før, vil derfor lette processen for projektet (Olsson, et al., 2019, pp. 164-165).

Modsat, så vil man i projekter hvor man står på bar bund, være lettest at starte bagfra med leverancen af projektet. At starte på bar bund betyder, at man i processen for projektet kan tage udgangspunkt i en deadline og arbejde ud fra dette.

At arbejde med milepæle er et grundlæggende princip i målstyring og projektledelse, da man ikke kan arbejde effektivt uden overhovedet at have et mål at gå ud fra. Ved at have en milepæl, så kan man opdele et projekt med en række sprint, fordi milepælen er et veldefineret resultat. Milepæle kan desuden også være mere robuste over for ændringer. I et projekt er man ikke så meget sårbar for ændringer hvis man har en milepæl, da erkendelsen vokser i projektet. Milepælen fortæller altså projektlederen hvilke aktiviteter og opgaver der skal udføres, og at have et endegyldigt mål, gør at man ikke arbejder uden egentlig at vide hvad man vil gøre (Olsson, et al., 2019, pp. 166-167).

2.4.4 Agile metoder

Agile metoder, eller adræt projektledelse, fundamentaler sig selv ved at have et udgangspunkt som peger på at ikke alle projekter indeholder en nem løsning, og at der en omverden der gør det nemt at planlægge projektet. Den fokuserer på at der er i mange tilfælde eksisterer forstyrrende elementer, såsom uklarhed, usikkerhed og uro i omverdenen der besværliggør en projektproces. For at løse dette, menes der at man med en adræt projektledelse, hvoraf der er forandringsevne, smidighed og hurtighed, kan være bedre rustet til den førnævnte usikkerhed, uklarhed og uro der eksisterer i omverden (Mikkelsen & Riis, 2008, p. 22).

Adræt projektledelse er bygget op omkring syv principper; værdi, kvalitet/aktualitet i resultater, retning, sammenhæng, brugerinddragelse, flow og tempo. Der skal for projektets

være fokus på at et hvert af disse elementer giver en værdi, ved at undgå ikke-værdiskabende aktiviteter. Dette kan sikre en ordentlig disponering af hvad man har fokus på, for at undgå skabe at skabe spild for nogle af de andre principper. At have et udgangspunkt med at omverden er et sted med forstyrrende elementer, så kan man forsøge at mindske usikkerheden for et projekt ved at netop at tillægge nogle af disse principper værdi. Værdien skal helst være både kortsigtet og langsigtet, da man i sine overvejelser netop skal være klar på at omverden kan kræve ændringer eller lignende (Mikkelsen & Riis, 2008, p. 23).

Kapitel 3 – Den anvendte metode

I dette projekt vil gruppen undersøge hvilken effekt COVID-19 har haft på den danske virksomhed Unisport på et organisatorisk og projektdelmæssigt plan. Altså vil projektgruppen undersøge hvordan Unisport som organisation er kommet til udtryk under Covid-19, og hvilke organisatoriske ændringer de måtte have foretaget sig samt hvilke projekter de har igangsat som direkte følge af COVID-19 og de samfundsrestriktioner der har fulgt med. Gruppens observationer og indsamling af data vil kobles til relevant teori inden for organisationsteori og projektledelse, som kan læses i ovenstående kapitel.

Helt overordnet set vil projektet operere inden for to forskellige *studier*: det deskriptive studie og det forklarende studie, som har hvert deres formål og metodik.

Det deskriptive studie har som navnet også hentyder, til formål at beskrive et bestemt fænomen eller proces, som i dette projekts tilfælde vil være Unisport som organisation under COVID-19 (Kristensen, Hussain, 2017, pp. 14-15). Her vil gruppen på et redegørende plan beskrive Unisport som organisation, og redegøre for fænomenets forskellige variabler i form af virksomhedens forskellige organisatoriske ændringer og projekter i gangsat som følge af COVID-19.

Det forklarende studie fokuserer ikke på samme måde på de enkelte variabler, der omringer fænomenet, men derimod på sammenhængen mellem disse (Kristensen, Hussain, 2017, pp.14-15) Her vil gruppen på et mere analyserende plan, undersøge sammenhængen mellem COVID-19 og Unisport som organisation, og se på hvordan COVID-19 har påvirket Unisport.

For at foretage denne undersøgelse, vil gruppen gøre brug af forskellige metoder som vil præciseres og forklares i de næste par afsnit af projektet. Først og fremmest vil

projektgruppen lave et casestudie af virksomheden Unisport, og hertil anvende kvalitativ og kvantitativ metode, for at sikre en bred og forskelligartet empiri som vil styrke analysen og dermed konklusionen.

3.1 Casestudie

Som allerede nævnt vil projektgruppen lave et casestudie af virksomheden Unisport, som vil være projektets omdrejningspunkt og primære analyse og forskningstilgang. Mere præcist vil det være et kontekstualiserede casestudie, som betyder at gruppen ikke blot undersøge et fænomen, men undersøger fænomenet ud fra en bestemt kontekst eller sammenhæng (Thualagant, 2017, p. 317). Altså har projektet ikke blot til formål at undersøge virksomheden Unisport, men at undersøge det ud fra en bestemt kontekst, som i dette projekt er COVID-19. Og det er netop dette, casestudiet som forskningstilgang kan give. At anvende casestudiet som analysetilgang, giver gruppen mulighed for at foretage en dybdegående undersøgelse af Unisport og granske de forskellige aspekter samt unikhed i organisationen, samtidig med at gøre det ud fra en bestemt kontekst (Thualagant, 2017, p. 318). På denne måde kan gruppen specificere sit fokus på den enkelte unikke organisation, Unisport. Denne form for videnskab, kaldes ideografisk og har til formål at undersøge enkelte tilfælde (Thualagant, 2017, p. 318).

Der findes forskellige formål og fremgangsmåder inden for casestudier, hvorfor det er vigtigt at være afklaret om, hvad man vil bruge sit casestudie til, og hvad det skal opnå. Her vil projektgruppen gøre det klart, at casestudiet er projektets primære forskningsmetode, og at casen Unisport ikke blot bruges til at illustrere eller fremhæve en pointe. Formålet er at opnå ny og unik viden om Unisport som organisation i en kontekst præget af COVID-19 pandemien, og finde ud af hvilke projekter og organisatoriske ændringer eller tiltag virksomheden har foretaget som direkte følge af COVID-19, samt hvordan de har båret sig ad med dette og hvordan det påvirket dem som organisation. Dette vil gruppen gøre ved at bruge britiske uddannelsesforsker Gary Thomas tilgang til casestudiet, som indeholder to elementer bestående af casens emne og casens hensigt (Thualagant, 2017, p. 320). Her består casens emne af en praktisk og historisk enhed som i dette projekt er COVID-19s effekt på Unisport. Casens hensigt udgøres af en teoretisk og analytisk ramme, som i dette projekt er organisationsteori og projektledelsesteori samt diverse analytiske metoder.

Da casestudiets formål og hensigt er afklaret, ligger de konkrete metodevalg til projektet nu mere klart for projektgruppen. Og da formålet med casestudiet, er at undersøge en bestemt virksomhed ud fra en bestemt kontekst for at opnå ny og unik viden som i diskussionen kan bruges som et slags mønstereksempel til at belyse området, kan dette casestudie kategoriseres efter det som danske samfundsforsker Bent Flyvbjerg kalder for det paradigiske casestudie (Thualagant, 2017, p. 323).

Dette projekts casestudie er altså kontekstuelt, følger en ideografisk videnskab og kan placeres inden for Flyvbjergs paradigiske kategori. Casestudiet kan dog konkretiseres yderligere og inddeles i forskellige analytiske fremgangsmåder, hvor dette projekts casestudie hører under det som Gary Thomas kaldte det diakroniske. Det diakroniske studie illustrerer nemlig en ændring over en bestemt tidsperiode i en bestemt tidspunkt, som i denne opgaves tilfælde er Unisports organisatoriske ændringer under COVID-19 (Thualagant, 2017, pp. 323-324). Derudover skal det tilføjes at projektgruppen arbejder med casestudiet induktivt, hvilket betyder at gruppens undersøgelse og analyse af virksomheden Unisport kan føre til en diskussion om hvorvidt det repræsenterer noget mere generaliserbart.

3.2 Kvalitativ metode – forskningsinterview

Som allerede nævnt, vil gruppen i sammenhæng med casestudiet anvende kvalitativ metode. Mere specifikt, vil gruppen gerne selv indsamle kvalitative data ved brug af det kvalitative forskningsinterview. Det kvalitative forskningsinterview har til formål at give en forståelse af temaer i dagligverden ud fra subjektets egen personlige perspektiv (Kvale & Brinkmann, 2015, p. 45). Dette betyder mere konkret for denne opgave, at gruppen vil interviewe repræsentanter fra virksomheden Unisport anskuet som subjekter, for at få adgang til deres personlige og unikke viden og perspektiv på emnet. På denne måde får gruppen en personlig indsigt i Unisport som organisation set ud fra forskellige perspektiver. Der findes dog forskellige måder at strukturere og udføre et kvalitativt forskningsinterview på, såvel som flere forskellige aspekter man som forsker skal tage stilling til. Disse vil blive redegjort for og forklarede i forhold til projektet i de følgende par afsnit.

3.4 Semistrukturerede interview

Som nævnt, findes der forskellige måder at strukturere og udføre et kvalitativt forskningsinterview på, hvor gruppen i dette projekt har valgt at bruge det semistrukturerede

interview. Det semistrukturerede interview består af flere komponenter i forhold til forberedelse og under selve interviewet. I forbindelse med forberedelsen, er det semistrukturerede interview karakteriseret ved at man som interviewer på forhånd har lavet en række temaer og forslag til spørgsmål kaldet en interviewguide, som i dette projekts tilfælde vil være teoretisk funderet i gruppens valgte teori inden for organisationsteori og projektledelse. (Poulsen, 2017, p. 76). Dette betyder at man som interviewer ikke er låst fast til sine nedskrevne interviewspørgsmål, og har mulighed for at stille nye spørgsmål under interviewet, alt efter hvilken drejning samtalen tager, samtidig med man sikre sig at empirien i analysen kan kobles til projektet teoretiske fokus. På denne måde har gruppen som interviewere mere frihed under selve situationen og større mulighed for at følge op informantens besvarelser og historier (Poulsen, 2017, p. 76).

3.5 Udvalgelse af informanter

At forberede og udføre et kvalitativt forskningsinterview er dog mere kompleks, end blot at vælge en bestemt interviewmåde og forberede sine spørgsmål. Forberedelsen kræver flere vigtige overvejelser, som projektgruppen er nødt til at tage stilling til før selve interviewet. At være godt forberedt har nemlig stor betydning for kvaliteten af den indsamlede data samt dens brugbarhed i analysen (Poulsen, 2017, p. 78). En af disse overvejelser er udvælgelse af informanter, hvor gruppen både skal finde ud hvem og hvor mange der skal interviewes, hvordan de kontaktes samt lave aftaler med informanterne om anonymitet og samtykke.

Som allerede nævnt vil gruppen interviewe medarbejdere fra virksomheden Unisport, for at få en personlig og unik adgang til viden og perspektiv på organisationen. Derfor har projektgruppen kontaktet en bekendt som kendte en medarbejder i virksomheden, som viste sig at have en lederstilling i form af manager af produkt management som gerne ville deltage i et interview. Derudover har gruppen formodet at få fat i en anden medarbejder hos Unisport som beskæftiger sig med virksomhedens sociale medier og digitale marketing, hvilket er en helt anden afdeling med nogle andre arbejdsopgaver. Disse to medarbejdere vil være projektets eneste informanter, hvilket gruppen finder passende, da de har to vidt forskellige stillinger, er i forskellige aldersgrupper og arbejder i to forskellige afdelinger. På denne måde sikre gruppen sig, at få et indblik i hvordan Unisport er som virksomhed og arbejdsplads set

fra forskellige vinkler. Gruppen har fået samtykke fra begge informanter, samt lavet aftaler om anonymitet, hvorfor informanternes navne ikke vil blive citeret i projektet.

3.6 Sekundært data

Som nævnt i afsnittets indledning, vil gruppen også gøre brug af sekundær data som en form for supplement til det kvalitative. Projektgruppen vil anvende sekundær data, da det har nogle fordele som både hjælper gruppen i sin undersøgelse samt styrker projektet. En af de store fordele ved brug af sekundære data er besparelse i både tid og penge. Det ville nemlig kræve mere tid og flere ressourcer at selvindsamle kvantitativt empiri om emnet. Derudover er sekundære data oftest professionelt udarbejdet og i højere kvalitet end det projektgruppen selv ville kunne formå at indsamle (Ejrnæs, 2017, p. 206).

Den sekundære data vil hovedsageligt bestå af information og data om Unisport, COVID-19 og andre relevante elementer i form af hjemmesider, statistikker og artikler. På denne måde får gruppen et overblik over hvad der på papiret er foregået. Projektgruppen vil bruge denne sekundære empiri til at supplere det kvalitative data i projektets analyse. Derudover vil Unisports hjemmeside også bruges som sekundær data, da det giver en god beskrivelse af organisationen. Det skal dog nævnes at den sekundære data ikke kommer til at være det bærende element i projektet, men blot som et redegørende element såvel som et supplement til analysen.

3.7 Analysemetode

Analysemetode skal forstås som fremgangsmetoden for projektets analyse, som i dette projekt vil bestå af tre elementer; den selvindsamlede kvalitative empiri i form af besvarelser fra informanterne, den teoretiske forståelse af organisationsteoretiske og projektledelsesmæssige begreber og teorier, samt en baggrundsviden i form af sekundær data af diverse relevante elementer som vil gøres rede for i projektets redegørelse. Det skal hertil nævnes at analysen både er empirisk og teoretisk styret, hvilket betyder at gruppen vil kigge på informanternes besvarelser og derefter koble projektets teori til, selvom spørgsmålene i en vis grad var teoretisk funderet i forvejen i form af interviewguiden. På denne måde sikre gruppen sig, ikke at påtvinge informanternes besvarelser således at de passer og stemmer

overens med projektets teori, og dermed gør projektet til en mere valid og videnskabelig undersøgelse.

Kapitel 4 – Den anvendte videnskabsteori

Dette kapitel vil handle om projektets videnskabsteoretiske perspektiv, samt hvordan dette perspektiv anvendes til at anskue og analysere projektets problemstillinger. Som allerede nævnt i teoriafsnittet beskæftiger projektet sig med to forskellige organisationsteoretiske perspektiver bestående af moderismen og det symbolsk fortolkende, som hver især bruges til forskellige dele af projektet. Som det fremgår i projektets metode afsnit, er gruppens primære undersøgelse kvalitativ, hvorfor gruppen har valgt videnskabsteorien kaldet social konstruktivisme. Da projektets analyse består af gruppens selvindsamlede kvalitative data i form af interviews, som hovedsageligt kan kobles til den symbolsk fortolkende organisationsteori, fandt gruppen socialkonstruktivismen yderst relevant, idet den hænger sammen med det symbolsk fortolkende perspektiv samtidig med at være en passende vinkel til en kvalitativ analyse. Kapitlet vil beskrive socialkonstruktivismens grundantagelser og opfattelser af videnskabsteoretiske begreber som ontologi og epistemologi, samt en forklaring på hvordan socialkonstruktivismen vil anvendes i forhold til dette projekts problemstilling.

4.1 Socialkonstruktivismen

Socialkonstruktivismen er som sagt en form for videnskabsteori, som er kendetegnet ved at mene, at virkeligheden er socialt konstrueret. Her mener man altså ikke, at der findes en sand virkelighed, der kan observeres objektivt, men i stedet kun socialt konstruerede virkelighedsopfattelser, som mennesker har skabt gennem sociale interaktioner gennem for eksempel opdragelse og uddannelse, eller gennem opfattelser, som via institutionalisering er blevet til (Juul & Pedersen, 2012, pp. 187-189). Dette betyder, at der ikke findes én sandhed eller noget rigtigt svar, men at det altid afhænger af det perspektiv man anskuer problemet ud fra.

4.2 Ontologi og epistemologi

Ontologi og epistemologi er to kernebegreber inden for videnskabsteori, hvor ontologien helt overordnet set handler om antagelser af virkeligheden og dens beskaffenhed. Mere præcist handler ontologien om det værende, hvor epistemologien handler om antagelser om erkendelsens væsen og beskæftiger sig med viden. Hvad er viden, hvordan opnås viden og hvordan bære man sig ad med at opnå den viden (Juul & Pedersen, 2012, pp. 14-18).

Ontologi kan siges at være opfattelsen af virkeligheden, hvor epistemologien er opfattelsen om viden af virkeligheden og hvordan den opnås.

Indenfor socialkonstruktivismen findes der også en bestemt ontologi og epistemologi. I socialkonstruktivismen er den ontologiske antagelse som allerede nævnt, at der ikke findes nogle sandhed, hvortil epistemologien er at identificere de interesser, forforståelser og virkelighedsopfattelser aktørerne i problemstillingen har (Juul & Pedersen, 2012, pp. 190-191). Dette betyder at den virkelighed og de ”fakta”, som gruppen møder og indsamler undervejs i projektet ikke må anses som objektive, men i stedet som perspektiver individer har fået gennem sociale interaktioner. Gruppen skal hertil identificere de interesser og forforståelser der præger aktørens virkelighedsopfattelse, og anerkende at den ”sande” virkelighed ikke findes og derfor ikke kan opnås.

4.3 Anvendelse i projektet

Projektgruppen vil mere konkret anvende socialkonstruktivismen som et refleksivt redskab i form af måden at tænke og handle på hele projektet igennem. På denne måde bruges der både en social konstruktivistisk ontologi og epistemologi. Gruppen anerkender altså, at alt data både kvalitativt i form af besvarelser fra informanter, og professionelt udarbejdet sekundære data er præget af perspektiver og dermed ikke kan opfattes som objektivt med i stedet som subjektive perspektiver. Projektets redegørelse vil dog formuleres som var det faktuelle data, for at gøre det mere overskueligt for både projektgruppen og læseren. Det sociale konstruktivistiske perspektiv vil komme rigtigt til udtryk i analysen, hvortil det dog skal nævnes at gruppen har anvendt denne videnskabsteori på et tankemæssigt plan hele opgaven i gennem.

Kapitel 5 – Redegørelse

Der vil i dette afsnit redegøres for essentielle og relevante elementer, som er med til at præge projektets fokus samt give en bredere forståelse for den samlede problemstilling. Der vil først og fremmest være en redegørelse af Unisport, som er den virksomhed gruppen undersøger. Derefter vil der redegøres for COVID-19 og hvilken effekt den har haft på verden og mest af alt Danmark, da projektet netop undersøger Unisport ud fra en kontekst præget af pandemien. Til sidst vil der gøres rede for det danske erhvervsliv og den danske arbejdsmarkedsmodel, da de også har indflydelse på Unisport som virksomhed, såvel som at give en forståelse for hvordan organisationer opererer i Danmark.

5.1 Unisport

Unisport er primært en online virksomhed, hvoraf hovedformålet med virksomheden er at sælge fodboldudstyr. Udvikling har for Unisport været eksponentielt stigende, og de har inden for onlinesalg sat sig selv på pladsen som en af de førende forhandlere inden for fodboldudstyr (Hansen, 2018).

Henrik Larsen, en dansk iværksætter, valgte i 1995 at starte en lille virksomhed.

Virksomhedens primære fokus dengang var at have en butik i Danmark som solgte diverse fodboldtrøjer, helt ned fra de små fodboldklubber, til de helt store fodboldklubber. I syv år kunne man kun handle i deres butik ved fysisk at møde op, hvorefter virksomheden i 2002 valgte også at fokusere på onlinemarkedet. Onlinehandel, eller E-handel, var ikke særligt udbredt på det tidspunkt. Med et samfund, som der hurtigt voksede ind i en mere og mere digitaliseret verden, kunne man nævne at Unisport her var før sin tid. Unisport begyndte dermed at udvide sig, og virksomheden har vokset sig fra en lille virksomhed med få ansatte, til en stor virksomhed med mange ansatte (Hansen, 2018).

Unisport har endda forsøgt for alvor at etablere sig selv i udlandet, og har åbnet en fysisk butik i Frankrigs hovedstad, Paris. I 2019 slog Unisport rekord for deres egen omsætning, hvilket havde en stigning på 8%. Michael Burk, administrerende direktør hos Unisport, har været yderst tilfreds med indsatsen for 2019. I et interview med Finans1, udtaler han at selvom der på bundlinjen har været et minus, så er det ikke noget problem på grund af

¹ Dansk erhvervsmedie

investeringen i en ny butik. Burk udtaler sig følgende omkring årets resultat for 2019:

”2019 har været et yderst tilfredsstillende år, hvor vi fortsætter vores gode vækst, opnår en fornuftig drift og viser, at vi for alvor kan etablere os i udlandet”

(Stenvei, 2020)

Unisport havde i 2019 før skat et overskud på 6,7 millioner kroner, men efter skat lød det tal på 13,5 millioner kroner i underskud. Som nævnt før så var dette forventet, men det er ikke noget som bekymrer den administrerende direktør, da den nye butik i Frankrig betød at der måtte ofres lidt. Tallene for 2020 er ikke udgivet endnu, men Michael Burk fastholder, at selvom corona har haft en negativ effekt på virksomheden, så er der en ambition om at komme ud af denne pandemi med sorte tal på bundlinjen (Stenvei, 2020).

5.2 COVID-19

I marts 2020 ændrede COVID-19 det danske samfund på en meget drastisk måde. Statsminister Mette Frederiksen havde med regering bestemt, at der skulle indføres en lockdown, som betød at skoler, restauranter, butikker og andet, skulle lukke ned. Som individer måtte man heller ikke færdes i store grupper, og samfundet måtte lukkes ned med øjeblikkelig virkning. Verdenssundhedsorganisation WHO meddelte en pandemi, og det betød at der for alvor nu ville være et hav af problemer. COVID-19 er nemlig en livsfarlig luftbåren sygdom der spreder hurtigt, og sætter sig ved luftvejene (SST, 2021).

Mange mennesker verden over, også i Danmark, har mistet livet, som følge af COVID-19. Over tre millioner mennesker på verdensplan har mistet livet på grund af sygdommen, og over 163 millioner har været smittet med den (Worldometer, 2021). COVID-19 er heldigvis ikke så dødelig som man troede den ville være i starten, men man kan altså være så uheldig at få varige mén hvis man har været smittet før. Mange raskmeldte individer har fået svækket smags- og lugtesansen, samt fået forværret deres immunforsvar.

COVID-19 har betydet, at mange organisationer og virksomheder har skulle ændre deres normale vaner. Det har for mange virksomheder krævet en omvæltning af den vante struktur, samt de vante rutiner og processer. Restriktioner har nemlig gjort, at man i virksomheder skal

tilpasse sig til den omverden man lever i, hvor man heri har set sig nødsaget til at finde på nye ideer, eller låne ideer. Den globale pandemi har også betydet, at virksomheder som opererer i forskellige lande, måske har haft større problemer, end virksomheder som kun forholder sig nationalt. I en global virksomhed, skal man under en pandemi som COVID-19, forholde sig til enkelte landes restriktioner, og følge med i enkelte landes udvikling under situationen. Dette betyder, at der opstår nye arbejdsrutiner som ændrer på den hidtil vante struktur.

5.3 Det danske erhvervsliv

Det danske erhvervsliv kan kendetegnes historisk med to ting; en høj beskæftigelse, samt et arbejdsmarked med høj fleksibilitet med hensyn til ansættelser og fyringer. I Danmark fungerer arbejdsmarkedet nemlig en smule anderledes end i de fleste andre lande. I Danmark er arbejdsmarkedet, og især erhvervslivet bygget op således, at virksomhederne er sikret en fleksibel arbejdskraft. Den fleksible arbejdskraft kommer af, at der i Danmark er en social sikring for individer, hvoraf A-kasser og kommuner kan hjælpe individer økonomisk, hvis de skulle blive arbejdsløse. Disse instanser hjælper også individer ved, at der er en aktiv arbejdsmarkedspolitik, hvor folk beskæftiger sig med at få arbejdsløse tilbage på arbejdsmarkedet. Der investeres også i det danske erhvervsliv, hvor der fra en politisk side er en høj økonomisk satsning. Arbejdsstyrken i erhvervslivet skal holdes fagligt opdateret, ved at vejlede dem og giver jobtilbud til de ledige (Dansk Erhverv, 2020).

I Danmark er der derfor en høj beskæftigelse, hvoraf beskæftigelsesministeriet oplyser at der i slutningen af 2020 var godt 2,9 millioner i arbejdsstyrken², hvor der i Danmark godt og vel er mere end 75% mennesker på arbejdsmarkedet (DST, 2020). En af de største grunde til at Danmark kan satse så højt økonomisk på erhvervslivet og en høj beskæftigelse, er at danskerne betaler staten i form af skat, hvor at den fleksibilitet der er i erhvervslivet, derfor er finansieret af borgerne.

COVID-19 og pandemien som følge heraf, betyder at det danske erhvervsliv kan blive truet, hvis det ender med at der kommer for mange ledige. Den økonomiske satsning der er på erhvervslivet, blev derfor endnu højere, i form af hjælpepakker. For at holde beskæftigelsen oppe, ville regeringen tildele hjælpepakker til virksomheder der havde brug for det, så de ikke

² Personer på arbejdsmarkedet, og personer der er ledige

endte med at lukke ned. På denne måde kunne man nogenlunde beskytte Danmark mod et stort fald af deltagere hos det danske erhvervsliv, og dermed holde beskæftigelsen oppe. I maj 2021, måneden for hvornår denne opgave skal afleveres, kan man konkludere at det er lykkedes i de fleste tilfælde, hvor flere virksomheder har taget brug af denne hjælp fra staten.

5.4 Den danske arbejdsmarkedsmodel

Arbejdsmarkedet i Danmark er indrettet efter en speciel måde, og har dertil også en speciel struktur. Et kendskab til denne model er vigtigt i forbindelser med analysen af Unisport og deres forhold i projektet.

Det første der kan peges på, er lønmodtagernes vilkår. I Danmark så er lønmodtagernes vilkår og forhold aftalt på forhånd mellem de parter der er i det danske arbejdsmarked. Parterne består af fagforeninger og arbejdsgiverforeninger. Aftalerne, som der også er kendt som overenskomster, fastlægger et sæt regler for de forhold og vilkår der skal være mellem lønmodtagere og arbejdsgivere (Industri, 2021). Regeringen og folketinget blander sig altså derfor ikke i de regler og aftaler som der er, hvilket betyder at de forhold der er hos en virksomhed, og arbejdsmarkedet generelt, afhænger af de overenskomster der eksisterer mellem fagforeninger og arbejdsgiverforeninger.

Disse parter har derfor en meget stor indflydelse på arbejdsmarkedet i Danmark, og da de fastsætter regler og vilkår, så giver det faktisk også virksomheder en form for fleksibilitet, da de kan være med til at have en indflydelse på disse regler og vilkår. Virksomheder har derfor for eksempel mulighed for at tilpasse arbejdstider, alt efter hvor travlt der er. Overenskomster er derudover ikke universelt, da forskellige brancher har forskellige vilkår og regler (Industri, 2021)

Ligesom COVID-19 har været en trussel for det danske arbejdsmarked, så kan man også sige at det har været en trussel for det danske arbejdsmarked. Pandemien kan føre til ændringer af hvordan strukturen har været mellem fagforeninger og arbejdsgiverforeninger, hvor de skal tage hensyn til at pandemien er en ekstraordinær begivenhed. Den har medført til ændringer hos virksomheder, hvilket betyder at de for deres overlevelse, i nogle tilfælde, blev nødt til at ændre på de vilkår og regler der ellers var gældende.

Kapitel 6 – Analyse

Det følgende kapitel vil bestå af projektets analyse, hvor gruppen går i dybden med projektets case. Her vil casens problemstillingen belyses og forsøges forklares ved brug af projektets teori og metode. Helt konkret vil analysen besvare projektets andet arbejdsspørgsmål, som lyder:

” Hvordan er virksomheden Unisport organisatorisk set kommet til udtryk under COVID-19, og hvilke projekter har de måtte igangsætte som konsekvens af dette?”.

Som allerede nævnt har projektgruppen foretaget et casestudie af virksomheden Unisport, hvori gruppen både har indsamlet kvalitativ empiri i form af interviews med to ansatte fra Unisport samt brugt sekundær data i form af redegørelsens forskellige elementer, for at give en samlet forståelse af hvad der præger problemstillingen. I denne analyse vil gruppen som analysemetode afsnittet også nævner, analysere informanternes besvarelser fra interviewene med teoretiske briller, og forsøge koble organisationsteoretiske forståelser af omverden og struktur, samt projektledelsesmæssige begreber og værktøjer til informanternes fortællinger om Unisport under COVID-19. På denne måde kan gruppen forsøge at besvare det ovenstående arbejdsspørgsmål samt belyse den overordnede problemformulering.

Analysen vil ligesom arbejdsspørgsmålet indeles i to dele, som henholdsvis består af en organisatorisk del, hvor der fokuseres på Unisport som organisation under COVID-19, og en projektorienteret del hvor der fokuseres på Unisports projekter i gangsat som direkte følge af COVID-19. Den organisatoriske del vil yderligere indeles i to afsnit bestående af henholdsvis omverden og stuktur, så det er mere overskueligt at tilkoble de relevante organisationsteoretiske forståelser og teorier. I den projektorienteret del vil der tilkobles projektledelsesmæssige teorier og værktøjer. Begge dele vil udfoldes på baggrund af informanternes personlige fortællinger, hvorfor det skal nævnes at analysen blot belyser perspektiver og dermed ikke kan opfattes som fakta. På denne måde sikre gruppen at holde sig inden for den social konstruktivistiske tankegang.

6.1 Unisport som organisation under Covid-19

6.1.1 Omverden

For at undersøge Unisports omverden under COVID-19, og vigtigst af alt informanternes perception af denne omverden, blev de spurgt indtil deres opfattelse af COVID-19 og

hvordan de mente det havde påvirket virksomheden. Det skal hertil lige nævens at ingen af informanterne gav udtryk for deres syn på selve COVID-19, men mest af alt hvordan det havde ændrede deres arbejdsdag og dagligdag i virksomheden. Ifølge Informant 1 med lederstillingen, havde COVID-19 været en stor udfordring for både virksomheden og dets medarbejdere, idet folk skulle tilpasse sig til en ny arbejdsdag som for mange nu foregik derhjemme, såvel som at være tvunget til at fyre nogle medarbejdere. (Informant 1, 2021, pp. 2, linje 10-13). Informant 1 udtalte også, at COVID-19 havde haft en stor effekt på virksomhedens forretning og økonomiske performance, da fodboldklubber og fodboldbaner lukkede ned som konsekvens af COVID-19 og nedlukningen af samfundet. Dette resulterede i at folk ikke købte fodboldstøvler mere, som ellers havde været Unisports primære produkt. Derfor lavede Unisport hurtigt et fokusskift, og begyndte i stedet at sælge løbesko og hjemmetræningsprodukter (Informant 1, pp. 3, linje 36-40).

I takt med det ovenstående spurgte projektgruppen indtil hvorvidt informanterne mente at Unisport var omstillingsparate samt hvordan dette var kommet til udtryk under COVID-19. Hertil svarede Informant 1 ” *Det har vi bevist i høj grad,..vi er fleksible, hvilket også kommer lidt tilbage til det organisatoriske, Unisport er ikke så stram en virksomhed*” (Informant 1, pp. 4, linje 7-9). Ifølge Informant 1, er Unisport altså en fleksibel virksomhed, som er hurtige til at tilpasse sig en skiftende eller dynamisk omverden grundet ikke at være bundet af en stram struktur. Informant 2 mente også at Unisport er omstillingsparate, og tilføjede at det skyldes deres forretningsmodel, idet de forhandler med en masse brands som hele tiden er i udvikling (Informant 2, 2021, pp. 3, linje 9-12).

Informanterne blev viderespurgt hvorvidt de mente de blev inspirerede af andre virksomheders måde at håndtere den nye omverden på. Hertil svarede Informant 1, at Unisport ikke umiddelbart havde hentet inspiration fra andre virksomheder, men i stedet handlede efter deres egen situation og hvad de kunne se ud fra deres egne salgsstal (Informant 1, pp. 3, linje 37-39). Informant gav udtryk for det samme, og udtalte ” *Nej, jeg vil sige at vi fokuserede ret meget hvad vi selv kan finde på, og hvad kunne være det bedste i vores situation. Vi kigger ikke så meget på andre, og tror mere på os selv, end på hvad andre gør*” (Informant 2, pp. 3, linje 3-5).

Ud fra informantens besvarelser på spørgsmål om den ”nye” omverden stærkt præget af COVID-19, og hvordan de mente at Unisport havde håndteret det, kan der med organisationsteoretiske forståelser af omverden siges flere ting. Ud fra det modernistiske

perspektiv med henblik på Burns og Stalkers contingency teori, kan det siges at den nye omverden hovedsageligt præget COVID-19 er dynamisk, idet at den er omskiftelig og tvinger virksomheden til at tilpasse sig omverdenen og foretage tilhørende ændringer. Ifølge contingency teorien kræver en dynamisk omverden en fleksibel organisation, hvilket både Informant 1 og Informant 2 giver udtryk for at Unisport er ovenfor. Informant 1 bruger endda ordet fleksibel til at beskrive virksomheden. Dette kommer også til udtryk i eksemplet på Unisports fokusskift til løbesko og træningsudstyr, hvilket også kan ses på deres hjemmeside. COVID-19 har dog været så usikker og omskiftelig en omverden, at Unisport ikke er kommet igennem uden problemer. Som allerede nævnt har de måtte fyre medarbejdere og sende en masse hjem.

Besvarelserne kan også anskues med symbolsk fortolkende briller i form af ambiguity teorien som også går ud på at være omstillingsparate og hurtige til at tilpasse sig. Her menes det dog ikke at man blot kan vælge at være en fleksibel virksomhed, men at man kan opnå det ved at dyrke variation og aktivt benytte sig af flertydigheden i virksomheden og anvende det som en strategi og styrke. Det betyder at man som virksomhed, skal have medarbejdere med forskellige baggrunde, ophav og spidskompetencer som individer opfatter problematikker forskelligt og dermed har forskellige løsninger. Dette er også gældende for de to informanter i dette projekt, som er i to forskellige aldersgrupper, arbejder i to forskellige afdelinger og dermed har forskellige spidskompetencer. Hertil kan Pierre Bourdieus habitusteori også anvendes, da informanterne er to forskellige individer med hver deres baggrund og opvækst som har givet dem forskellige opfattelser og forforståelser, hvortil de hver i sær kan bruge deres personlige indsigt til at bidrage i virksomheden. Unisport er altså en virksomhed bestående af individer med forskellige ideer og spidskompetencer, som har været med til at gøre dem omstillingsparate under COVID-19, såvel som at være med til at skabe den sociale struktur i virksomheden, hvilket vil dybdegøres i følgende afsnit.

6.1.2 Den sociale struktur i Unisport

Da spurgt ind til den overordnede struktur i Unisport og om hvorvidt de mest følger top-down eller bottom-up principperne, mener informant 1 som er leder i product management afdelingen, at der er spor af begge principper i organisationen, men at det afhænger af om der er tale om ideer, projekter eller forretningsmål. Han udtaler ” *Unisport er en virksomhed hvor hvis får en god ide, får du lov til at køre med den og faktisk at køre den hele vejen i bund,*

også selvom det ikke falder inden for lige netop dine arbejdsopgaver” (Informant 1, pp. 2, linje 31-33). Informanten tilføjer, at der i Unisport er plads til at komme fra bunden og stadig være en vigtig og anerkendt del af virksomheden hvilket ifølge ham, er en god ting. Hertil kommer informanten med et eksempel på hvordan bottom-up princippet anvendes i Unisport, hvor han beskriver hvordan ”bare en grafisk medarbejder” fik en ide som endte med at udvikle sig til et projekt som ledelsen godkendte og endda blev en succes (Informant 1, pp. 3, linje 2-5). Informanten påpeger dog, at Unisport også følger top-down princippet idet, at de har en topledelse der sætter nogle overordnede retningslinjer og målsætninger, som medarbejderne skal tage til sig og følge, hvilket informanten mener er virkelig vigtigt og nødvendigt for virksomheden (Informant 1, pp. 2, linje 33-36).

Informant 2, som arbejder i social media afdelingen i Unisport giver udtryk for det samme, og fortæller at det er en blanding af både top-down og bottom-up, i den forstand at ledelsen sætter nogle overordnede ”guidelines”, men at medarbejdere sagtens kan få ideer til produkter og projekter som når hele vejen op til toppen og bliver taget i betragtning (Informant 2, pp. 2, linje 13-16).

Ud fra interviewene kan det altså udledes, at Unisport ikke udelukkende gøre brug af enten top-down eller bottom-up principperne, men at det er en blanding af de to. Ifølge begge informanter, sætter ledelsen nogen generelle retningslinjer, men at beslutningstagningen kan være stærkt præget af alle medarbejdere, hvorfor det kan siges at alle i Unisport bliver hørt. Ud fra besvarelserne om top-down og bottom-up principperne, ville man teoretisk set kunne oversætte dette til den modernistiske forståelse af struktur i form af centralisering og decentralisering. Som det fremgår i projektets teoriafsnit, kan centralisering kort oversættes til at alle beslutninger i en virksomhed udelukkende bliver taget af topledelsen, hvor decentralisering betyder at de enkelte medarbejdere i virksomheden også er med til at præge beslutningstagningen. Ud fra de udvalgte informanters perspektiv, er Unisport tydeligt mere decentraliseret end centraliseret, idet enkelte medarbejdere i bunden af virksomheden kan ende med at køre et projekt hele vejen i bund.

For at dykke dybere ned i Unisports struktur samt hæve niveauet af teoretisk forståelse til det symbolsk fortolkende perspektiv, blev informanterne spurgt indtil virksomhedens hierarki, og om at de følte sig låst fast af en bestemt organisationsstruktur som ledelsen havde lagt. Hertil svarede Informant 1, at Unisport modsat mange andre virksomheder, ikke følger en helt konkret struktur og dermed heller ikke har et stramt hierarki. Han tilføjer at der jo er en

topledelse og dermed også en form for hierarki, men at rollerne i virksomheden er frie, og udtaler faktisk ” *hvis du er dygtig nok kan du være med til at definere din egen rolle*” (Informant 1, pp. 4, linje 19-20). Informanten mener at denne ”løse” struktur og manglende stramme hierarki, både er en styrke og en svaghed, i den forstand at et manglende hierarki kan være demotiverende da man som medarbejder ikke ved hvad der skal til for at stige i stilling. Han udtaler ” *at vi ikke har den her stramme struktur med et bestemt hierarki hvor du ved at du går fra junior til senior på x antal år eller baseret på en performance. Og her kan det være lidt demotiverende at man ikke ved hvordan man kan avancere*” (Informant 1, pp. 4, linje 21-24). Informanten slutter derfor af med at kalde Unisport for en ”løs” organisation.

Informant 2 giver nogenlunde udtryk for det samme, men mener i højere grad at der et hierarki i Unisport. Her nævnes der igen at der en topledelse og en CEO der bestemmer, men at det ikke ekskludere de øvrige medarbejdere. Informanten udtaler ” *Der er altså nogle pladser i hierarkiet, men man er ikke låst på ”sin” plads. Der er plads til alle*” (Informant 2, pp. 4, linje 4-7).

Ud fra informanternes besvarelser om hierarkiet og strukturen i Unisport, kan det først og fremmest i en modernistisk forstand oversættes til differentiation og integration. Her kan det ud fra informantens perspektiv på Unisports struktur, udledes at virksomheden er differentieret og integreret, idet der er forskellige afdelinger og en topledelse der sætter en kurs for hele organisationen. Denne kurs som ledelsen sætter for den samlede organisation, sikre at alle afdelinger arbejder efter samme mål, hvilket viser hvordan unisport er integreret. Det manglende stramme hierarki i de forskellige afdelinger viser at differentiationen i høj grad er vertikal.

Der er også tydelige spor af det symbolsk fortolkende perspektiv, som jo mener at struktur skabes og formes af medarbejderne gennem sociale interaktioner, fremfor at være et objektivt fænomen der implementeres af ledelsen. Her fokuseres der på forholdet mellem struktur og aktør, og at aktøren er med til at præge strukturen. Dette kommer særligt til udtryk når Informant 1 beskriver ovenfor, at man som medarbejder er med til at definere sin egen rolle i virksomheden. Ud fra informanternes perspektiv, kan det det altså ses at den enkelte aktør er med til at skabe og forme strukturen i Unisport, og at medarbejderne ikke er fastlagt under en bestemt implementeret struktur fra ledelsen.

Men som Informant 1 nævner, kan dette også være udfordringen, da det netop er op til det enkelte individ hvorvidt de får en højere stilling med mere indflydelse eller ej. Her kommer

habitusteorien altså i spil. Som det fremgår i teori afsnittet, går habitusteorien ud på at det enkelte individ har nogle erfaringer og forforståelser, som er kropsligt indlejret i dem gennem for eksempel opdragelse og baggrund. Dette betyder, at idet en større indflydelse Unisport opnås gennem en bestemt personlighed og ikke blot ”*performance*”, er det enkelte individs baggrund ifølge Bourdieu, en afgørende faktor for ens arbejdsstilling.

Strukturen i Unisport har altså spor af modernistiske ideer i forhold til struktur, hvortil det kan konkluderes at virksomheden i høj grad er decentraliseret, da alle medarbejdere har noget at have sagt. Derudover følger Unisport også differentiation og integration princippet, hvor det kan konkluderes at virksomheden er vertikal differentieret fordi medarbejderne er inddelt i forskellige afdelinger, men ikke følger et stramt hierarki, og integreret således at alle medarbejdere har samme fokus og følger samme retningslinjer som ledelsen har lagt. Disse modernistiske strukturforståelser er dog ikke det eneste der præger strukturen i Unisport, da det i høj grad også er symbolsk fortolkende perspektiver idet, de sociale interaktioner og individuelle habitus er med til at skabe og forme strukturen.

6.1.3 Den sociale struktur under Covid-19

Ifølge informanterne har strukturen i Unisport ikke ændret sig under COVID-19, da det mest af alt er praktiske og fysisk strukturelle ændringer de har måtte foretage. Informant 1 fortæller eksempelvis, at de har måtte fyre nogle folk som følge af COVID-19 pandemien (Informant 1, pp. 3, linje 22-23). Selvom informanterne ikke mener at den sociale struktur i Unisport har ændret sig under Covid-19, er den dog kommet til udtryk.

Som det fremgår i ovenstående afsnit, er Unisport en ”løs” organisation der ikke hæfter sig på en bestemt struktur med et stramt hierarki, men et sted hvor den enkelte medarbejder har en mere fri rolle og sågar er med til at skabe strukturen i virksomheden. Disse frie roller kan tydeligt ses, da Informant 1 fortæller om de ændringer virksomheden har måtte foretage som konsekvens af COVID-19, hvortil folk har måtte indleve sig i nye roller med nye arbejdsopgaver (Informant 1, pp. 3, linje 26-27). Dette tyder nemlig på at medarbejderne ikke fastlagt under en bestemt struktur og et stramt hierarki, men har mulighed for at skifte rolle og arbejde med nye opgaver. COVID-19 har altså udfordret Unisport, hvilket har været med til at belyse strukturen i organisationen.

6.2 Unisports projekter under COVID-19

6.2.1 Tilgangen til projektledelse

For at undersøge Unisports tilgang til projektledelse, blev informanterne spurgt ind til hvordan flowet i virksomheden var, og på hvilken måde de planlagde deres projekter på. Ifølge informant 1, så har der det sidste år været større fokus på at være projektdrevne. Førhen var Unisports Product Management afdeling mere ment som en vedligeholdelsesstation, hvor det nu er blevet til at projekter er noget der forekommer løbende. (Informant 1, pp. 1, linje 29-33). Det kan derfor i en projektledelsesmæssig teoretisk forstand siges afdelingen i stor grad er præget af den moderne projektledelse, da der ikke er samme fokus på at arbejde ud fra en bestemt plan som, men i stedet se projektet som en proces.

Informant 2 mener også, at projekter er noget som der tages løbende, men at COVID-19 har medført et større fokus på planlægning i hans afdeling. Informant 2 arbejder som Social Media Content Creator, og har ansvaret for alt det som Unisport lægger op på deres sociale medier. Til måden hvorpå de planlagde deres projekter, sagde han følgende: *"... før corona sad vi på kontoret og det var nemmere at kommunikere, så der er en helt klart anderledes struktur, og det kræver en større planlægning for os"* (Informant 2, pp. 2, linje 8-9).

Dertil kan man at ud fra et projektmæssigt perspektiv sige, at COVID-19 har haft en større effekt på nogle afdelinger end andre, da pandemien for informant 2's afdeling har krævet en større planlægning, for succesfuld at kunne gennemføre projekterne. Derimod har det for informant 1 og hans afdeling, ikke været den store ændring i hvilken tilgang man har til projekter. For Informant 1 og hans afdeling, har der dog seneste år været en stigning i antallet af projekter som direkte følge af Covid-19, hvoraf disse teorimæssigt kan anskues som procesdrevne projekter. Der er altså ikke en endegyldig planlægning for hvordan projekter skal gå, det er mere noget som der skal fremkomme løbende. COVID-19 kan også kobles til denne tilgang for Informant 1's vedkommende, da pandemien netop har været til grund for at der er blevet igangsat flere projekter end der har været før.

At der er en forskel mellem hvordan projekter udføres blandt de to afdelinger hos Unisport, er ikke noget der nødvendigvis skal forstås negativt. Afdelinger i en virksomhed vil altid være forskellige, og måden hvorpå man håndterer projekter på er derfor også forskelligt. Der er

forskellige opgaver at varetage, og heri kunne den ene tilgang være bedre end den anden, hvilket også kan ses hos Unisport.

6.2.2 Agile metoder hos Unisport

For at undersøge om Unisport, ud fra et teorimæssigt perspektiv, er klar over omverden og den værdi deres projekter har, blev de spurgt ind til hvorvidt COVID-19 har været til grundlag for nogle af deres projekter. Til dette svarer begge informanter, at pandemien oftest har stået til grund for nye projekter, da det for dem har krævet en grad af nytænkning grundet de omstændigheder COVID-19 har medført. Om hvorvidt Unisport følger en adræt projektledelse, kan man fra interviewet udlede at Informant 1 mener er tilfældet, hvoraf Informant 2 mener at det blot var i starten af pandemien der blev taget hensyn til hvilke projekter der skulle indføres.

For Informant 2's vedkommende er der på nuværende tidspunkt fokus på at gå tilbage til hvordan arbejdet var før COVID-19, da deres sociale medier har et fast format. Fra et teoretisk synspunkt kan man sige, at dette skyldes at den langsigtede værdi i det gamle format præ pandemien ifølge informanten havde mere værdi (Informant 2, pp. 4, linje 19-21).

Informant 1 giver dog udtryk for det modsatte, og mener at pandemien har skabt projekter, og fortsat skaber projekter for vedkommendes afdeling. Informant 1 siger det følgende: ”... *Så ja der har været mange projekter som vi har igangsat og udført pga. corona*” (Informant 1, pp. 4, linje 35)

Informant 1 mener nemlig, at fortsættelsen af nye og igangværende projekter er til værdi for afdeling, og dermed også Unisport. For Informanten er der derfor en stor begejstring med henblik på udviklingen af projekter. Informant 1 forklarer nemlig, at der er nogle projekter som opstod under pandemien, som der har været til inspiration for andre. Informant 1 forklarer, at man under COVID-19 satte et projekt i gang som gik ud på at kunder kunne trykke deres eget navn, smiley eller land på et udvalg af deres sneakers, hvilket de også ville implementere på deres løbesko, i takt med deres fokusskift på at få dem solgt. Informant 1 mener derfor, at projekterne, som udsprang fra pandemien, har været til deres fordel. Det har nemlig skabt nye projekter og nye måder at sælge på, hvilket ses som noget værdiskabende for Informant 1.

Man kan sige at Unisport, ligesom med tilgangen til projektledelse, er lidt splittet. Det der lægger til grund for dette, er at nogle arbejdsopgaver blot skal varetages, hvoraf nogle arbejdsopgaver kræver en ny grad af opfindsomhed og innovation. At Unisport i nogle afdelinger ikke er klar på, at der i omverden eksisterer usikkerhed og mange uforudsigeligheder, kan ende med at være et problem for virksomheden i fremtiden. Man kan på den positive side dog se, at Unisport også har implementeret projekter med både en kortsigtet og langsigtet værdi, hvilket vil gavne virksomheden i fremtiden.

6.2.3 Milepæle hos Unisport

For at undersøge om Unisport, ud fra et teorimæssigt perspektiv, benytter sig af milepæle under projekter, blev de spurgt ind til om de har haft nogle konkrete målsætninger ved indførelsen af et projekt eller lignende.

Både Informant 1 og 2 svarer til dette, at de har fået indført projekter blot for at se hvordan nogle af disse ting ville gå, uden en konkret målsætning. Informant 1 uddyber med følgende: *”Da projekter er et nyt fænomen for os, har vi ikke rigtig haft nogle konkrete målsætninger (...) Det har været mere prøv og lær agtigt. Hvad giver nogenlunde mening og hvad gør ikke, så har vi sådan set bare gjort noget i stedet for ikke at gøre noget. Så det har ikke været superkalkuleret og gennemtænkt”* (Informant 1, pp. 5, linje 3-7).

Ud fra dette, kan det fra et teorimæssigt perspektiv tyde på at Unisport i disse to afdelinger under COVID -19 arbejder bagfra med leverancen af projektet. Begge informanter antyder at der ikke er sat konkrete målsætninger op, men at det har været mere tilfældigt det seneste års tid. At arbejde bagfra med leverancen af projektet, betyder at man arbejder med et projekt fra bar bund af. Det er altså ikke et projekt man er bekendt med og ved hvordan skal udføres, men noget der løbende tages stilling til. Informant 1 understreger, at projekter igangsættes efter en ”gut feeling” (Informant 1, pp. 5, linje 11). Han uddyber dette med at fortælle, at projekterne hos Unisport blot er noget der igangsættes, hvis det føles rigtigt.

Set ud fra et projektledelsesperspektiv kan det fremstå ukvalificeret ikke at arbejde mere målstyret med sine projekter, da dette vil forøge chancerne for at et projekt forløber gnidningsfrit og succesfuldt. Dette har dog tilsyneladende ikke været et problem for Unisport. Begge Informanter mente nemlig ikke, at nogle af projekterne igangsat under Covid-19 var gået i vasken. Grunden til dette kan være, at informanterne ikke ser på projekterne, som noget

der absolut skal afstedkomme et resultat. Informant 2 fortæller om igangsættelsen af et projekt på de sociale medier, som omhandlede oprettelsen af en TikTok-profil. Oprettelsen af denne profil blev ikke betragtet som et traditionelt projekt, men mere som projekt hvor man kunne se hvad det ville føre til. Informant 2 fortæller, at det bare var et projekt hvor man ville ”*tjekke det ud*” (Informant 2, pp. 5, linje 2). Selvom det før blev nævnt, at projektledelsen var forskellig fra afdeling til afdeling, så kan man ved dette udsagn se, at både den klassiske og moderne tilgang præger Informants 2 afdeling, idet nogle projekter kræver en større planlægning og andre ikke gør.

Begge informanter nævner også en lancering af en kampagne i starten af pandemien som handlede om at markedsføre hjemmetræning. COVID-19 betød at alt udendørsidræt i hold var blevet lukket ned på ubestemt tid, og da Unisport lever af et idrætsmiljø der er i gang, så blev de nødt til at tænke strategisk, og se på hvad de kunne gøre for at øge salget. Informant 1 nævner at denne kategori direkte er oprettet og arbejdet på som et projekt, som direkte følge af pandemien og dens restriktioner (Informant 1, pp. 4, linje 32-33). Heri har de haft en generel målsætning om at øge salget, hvilket der gives udtryk for at det gjorde, så på denne måde kan man sige at deres måde at føre projektledelse på har været effektiv, selvom de ikke har opstillet disse delresultater som der ville gøre det nemmere at nå målsætningen.

Man kan sige at Unisport har arbejdet effektivt med deres projekter, selvom det ikke har været den traditionelle måde, såsom at opdele projektet med mål for delresultater til det endelige resultat, der har præget Unisports projektførelse. I deres projekter under COVID-19, så har de haft nogle generelle målsætninger om at for eksempel øge salg, men har ikke stillet nogle delresultater op, hvilket man faktisk skulle tro var en opskrift til fiasko. Ifølge Informanterne fra Unisport, har deres projekter ikke været en fiasko. De mener faktisk, at det har været til gavn for dem ikke at skulle arbejde mod deadlines, da de ikke mener at de vil gå ind til noget hvor det ikke føles rigtigt.

Opsummering

Denne analyse har fokuseret på projektgruppens undersøgelse i form af et casestudie af virksomheden Unisport under COVID-19. Gruppen har lavet analysen på baggrund af

interviews med projektets udvalgte informanter i form af to forskellige medarbejdere fra Unisport, og derefter analyserede deres besvarelser ved brug af tilhørende relevant teori. Informanternes besvarelserne og udtalelserne er altså blevet teoretisk analyserede ved brug af organisationsteori og projektledelsesteori som har ledt til to organisationsteoretiske afsnit bestående af temaerne omverden og struktur, såvel som et projektledelsesmæssigt afsnit der beskriver hvilke tilgange og værktøjer Unisport har anvendt eller ikke anvendt i deres projekter under COVID-19. Denne analyse har givet et indblik i Unisports organisatoriske struktur og syn på omverden samt et indblik i hvordan Unisport planlægger og udfører projekter. Dette indblik skal dog nævnes at være socialt konstrueret idet det er baseret på informanternes besvarelser og derfor ikke kan betragtes som objektive data. Analysen besvarer dog projektets andet arbejdsspørgsmål som handler om hvordan Unisport organisatorisk set er kommet til udtryk under COVID-19, samt hvilke projekter de har måtte igangsætte som følge af dette. Derudover har analysen hjulpet med at belyse projektets overordnede problemformulering samt givet projektgruppen en bedre forståelse af både Unisport som virksomhed såvel som hvordan projektets teorier kan se ud i praksis.

Kapitel 7 – Diskussion

Analysen af Unisport er som allerede nævnt baseret på et casestudie, der ved at fokusere på den kontekst casen er i – her bestemt som de afledte effekter af COVID-19 – ser dybdegående på forskellige aspekter i den udvalgte virksomhed, samtidig med at den konkrete kontekst medtages – også benævnt ideografisk kontekstualiseret (Thualagant, 2017).

Casens emne er *Covid-19s effekt på Unisport*, og casens hensigt er gennem organisationsteoretisk og projektledelsesteoretisk analyse af Unisport, at give nuanceret indblik heri. På den måde er analysen af Unisport en slags mønstereksempel, der gennem diskussion kan belyse området mere bredt, hvor der kan fremkomme mere generelle betragtninger om danske virksomheder under COVID-19.

Hvorvidt Covid-19 som omverden har påvirket den organisatoriske struktur samt medført til nye projekter i andre danske virksomheder som arbejder i andre brancher vil der i dette afsnit forsøges diskuteres.

Da gruppen i dette projekt har undersøgt virksomheden Unisport og fokuseret på deres organisatoriske og projektledelsesmæssige forhold og ændringer under Covid-19, fandt projektgruppen det interessant at diskutere, hvorvidt lignende forhold og ændringer også gjorder sig gældende i andre virksomheder i andre brancher. Da dette projekt udelukkende har fokuseret på Unisport som virksomhed, har gruppen ikke før nu, reflekterede over hvilken type organisation Unisport er i forhold til andre virksomheder.

Som det fremgår i projektets redegørelse, kan det ses at Unisport er en relativ lille virksomhed og derudover primært er online baseret. Det kunne derfor tænkes at resultaterne fra projektets undersøgelse muligvis skyldes det faktum at de er en relativ lille virksomhed og at de stadig har haft mulighed for at sælge deres produkter online, og derfor ikke har haft samme organisatoriske strukturelle udfordringer som virksomheder der afhænger af fysisk tilstedeværelse.

Afdelingsleder Morten Gissel fra en af Danmarks største selskaber Grundfos, fortæller at Covid-19 har medført mange ændringer i selskabet samt skyldt en større omstrukturering i organisationens struktur og produktion. Da produktionen hos Grundfos afhænger af fysisk bemanning, har de måtte omstrukturere produktionen i form af opdeling af medarbejdere i mindre grupper, samt oprette nye arbejdsområder med tilhørende nye arbejdsopgaver. Derudover har Grundfos oplevet store ændringer i deres fysiske struktur, i form af nu tomme bygningsmasser, kontorer og centre der kræver en omfattende vedligeholdelse (DDV, 2021). Dette skyldes at Grundfos primære forretningsmodel afhænger af produktion, hvor Unisport ikke selv producere varer, men i stedet køber produkter fra store producenter som Nike og Adidas, som de derefter sælger på deres webshop.

Ud fra ovenstående artikel, kan det ses at Grundfos har været nødsaget til at foretage flere ændringer og lave en større omstrukturering end Unisport, hvilket umiddelbart primært skyldes at Grundfos er en langt større virksomhed med flere medarbejdere, såvel som at have en produktion der afhænger af fysisk bemanning. Dog er der elementer som gør sig gældende for begge virksomheder. COVID-19 har for både Unisport og Grundfos medført nye arbejdsopgaver. Afdelingsleder Morten Gissel beskriver at nye arbejdsområder med nye arbejdsopgaver er blevet oprettet som følge af COVID-19. Projektgruppens Informant 1, fortalte også at medarbejdere i Unisport måtte indleve sig i nye arbejdsopgaver under COVID-19.

Det kan hertil siges at COVID-19 har været skyld i, at Grundfos i højere grad har måtte foretage strukturelle ændringer på et organisatorisk plan, men at det i begge virksomheder har påvirket de enkelte aktører i organisationerne, som gruppen jo ud fra analysen ved kan være med til at forme den overordnede struktur i virksomheden.

Arash Afshari, forskningsansvarlig overlæge på Rigshospitalet, har udtalt sig om COVID-19's indvirkning på sundhedsvæsenet i artikel fra november 2020. Afshari udtaler sig om den strukturelle ændring der har været i sundhedsvæsenet i forbindelse med pandemien, og påpeger at der hos hospitalerne skulle være fokus på faglighed og innovation. Pandemien medførte, at der skulle være en akut handling på stedet, så derfor begyndte alle de ansatte på hospitalerne at bestemme dagsorden. Det var ikke længere administrationen og konsulenterne der indkaldte til møder, men derimod alle de lokale ledelser der opsatte arbejdsgrupper til at kigge på de praktiske, hvilket var alt fra bestilling af udstyr, indretning af lokaler, modtagelse af patienter og mere. Under pandemien var der ikke brug for en masse rapporter og udvalgmøder, som der skulle beslutte de strukturelle ændringer i afdelingerne (Afshari, 2020).

Hospitalerne har derfor gået igennem en proces, som der har medført en større decentralisering af arbejdsopgaverne, hvilket er noget som Unisport ikke oplevede grundet at de var en online webshop, hvor der ikke lige nødvendigvis kom så stort et pres på. Afshari uddyber yderligere ved at fortælle om denne proces som noget inspirerende, fordi det ikke var den der havde den største rank der bestemte, det var de personer som der havde mest viden, der kunne diktere beslutningsprocesserne. Dette var for Afshari inspirerende, fordi det system alle kendte til blev bare smidt ud ad døren, og at man kunne klare sig uden denne, viste at den organisatoriske struktur ikke var fastlåst under en bestemt og specifik struktur. Afshari uddyber, at der hos hospitalerne igen er blevet indført en form bureaukrati, hvilket har medført en frustration blandt medarbejderne, fordi nu er den politiske dagsorden vigtigere end den faglighed og viden der fik hospitalerne igennem pandemiens absolut mest akutte periode. Afshari pointerer, at den moderne ledelse, som der er inddragende, vil være til stor fordel for hospitalerne, og siger følgende:

"Læringen bør være en større omstillingsparathed på ledelsesgangene og i det politiske system til gavn for medarbejderne og patienterne.

Lad fagligheden komme i højsædet frem for at koste medarbejderne rundt og lave konstante organisationsændringer” (Afshari, 2020)

Afshari pointerer nemlig på denne omstillingsparathed som et vigtigt element for sygehuse, og at det vil være til gavn for sundhedsvæsenet. I relation til Unisport, så kan man også se at denne omstillingsparathed er et vigtigt element. Omstillingsparatheden er, for Unisport, et resultat af en stor decentralisering, hvilket har givet dem muligheden for at kunne være klar på akutte nødsituationer, i form af at de på et strukturmæssigt plan ikke skal igennem en et hav af møder med en administration og nogle konsulenter. Sundhedsvæsenet har oplevet denne decentralisering, og ifølge Arash Afshari, så har det været en positiv ting, fordi at de viser de, sundhedsvæsenet, også kan arbejde uden være indlagt et bureaukrati og fast hierarki.

Man kan med fordel sige, at både Unisport og sundhedsvæsenet, er to brancher der også har oplevet noget positivt ud af pandemien. Den har for Unisports vedkommende været et springbræt til udførelsen af flere projekter, og for sundhedsvæsenet et springbræt til en ny arbejdsplads hvor processer førhen var blevet besværliggjort gennem en stram struktur der krævede en masse planlægning.

Ud fra ovenstående eksempler med Grundfos og Sundhedsvæsenet, kan det siges at der både er ligheder og forskelle i forhold til omstrukturering og projektledelse under COVID-19 mellem dem og Unisport. Det kan altså diskuteres at forskellige brancher alle har haft udfordringer på et organisatorisk plan under COVID-19, men at løsningen til disse udfordringer afhænger af branchen som virksomheden opererer i, samt hvilken type og størrelse virksomheden har. Den fysiske struktur og overordnede forretningsmodel er altså afgørende for hvilken effekt COVID-19 har på en virksomhed, samt hvordan det håndteres.

Den danske arbejdsmarkedsmodel og måden det danske erhvervsliv er indrettet på, kan også diskuteres at have betydning for hvordan danske virksomheder klare sig under COVID-19. Idet det danske erhvervsliv er kendt for sin fleksibilitet i form af firing og ansættelse af medarbejdere, kunne det tænkes at de oplever en større frihed i forhold til at omstrukturere sig, da de har nemt ved at fyre folk de ikke længere har brug for og eksempelvis ansætte nye folk til en ny afdeling med nye arbejdsopgaver. Hertil sikre den danske arbejdsmarkedsmodel som bygger på overenskomster mellem arbejder og arbejdsgiver, at folk der bliver fyret, ikke ender på gaden, og hurtigt får hjælp til at finde nye jobs. Dette er med til at sikre den samlede danske økonomi, og giver både virksomheder og deres ansatte en større fleksibilitet og sikkerhed. Det kan derfor diskuteres at den danske arbejdsmarkedsmodel og det danske

erhvervsliv begge spiller en rolle i danske virksomheders organisatoriske strukturering og syn på omverden.

Kapitel 8 – Konklusionen

I dette afsnit vil gruppen samle projektets delkonklusioner og præsentere projektets samlede resultater i form af en endelig konklusion. Ud fra projektets casestudie og analyse af den danske virksomhed Unisport, kan gruppen konkludere at COVID-19 som værende det prægende element i omverdenen, har været med til at belyse den sociale struktur i virksomheden, samt medført nye igangsatte projekter som direkte følge af dette.

Den sociale struktur i Unisport er specielt kommet til udtryk under virksomhedens beslutninger og handlinger tilskrevet COVID-19, hvor gruppen gennem interview med informanterne koblet til diverse organisationsteoretiske forståelser, kan konkludere at Unisport hovedsageligt er en decentraliseret virksomhed med en indopererede integration og vertikal differentiation. Med andre ord er strukturen i Unisport ud fra et modernistisk synspunkt ”løs”, hvortil man med symbolsk fortolkende briller kan sige at medarbejderne i organisationen har stor indflydelse på den samlede struktur. COVID-19 har også ført til en igangsættelse af flere projekter, som Unisport ikke i samme omfang beskæftigede sig med førhen. Disse projekter har været det man inden for projektledelse kalder for procesdrevet, hvilket vil sige at der har været større fokus på selv processen fremfor at fokusere på en bestemt plan med en bestemt målsætning.

Den danske arbejdsmarkedsmodel er måden det danske erhvervsliv er struktureret på, har også haft en effekt på hvordan Unisport såvel som andre danske virksomheder og organisationer har kunne omstrukturere og tilpasse sig til den nye omverden i form af COVID-19, grundet et ord der i flere sammenhænge er dukket op i dette projekt: fleksibilitet.

For at besvare projektets problemformulering, kan det konkluderes at COVID-19 samlet set har påvirket Unisport i den forstand, at de både fysisk og socialt har måtte foretage strukturelle ændringer i form af fyring af medarbejdere, fokusskift og nye projekter. De har dog ikke været nødsaget til at foretage store organisatoriske ændringer, da de har kunne beholde deres primære forretningsmodel idet deres omsætning i høj grad består af online salg og ikke selv står for produktion. Derudover har virksomhedens mindre størrelse og løse struktur gjort denne fleksibilitet mulig, hvorfor folk har kunne varetage nye arbejdsopgaver og dermed omrokere uden at foretage de helt store ændringer.

Kapitel 9 – En perspektivering og metodekritik

I dette afsnit vil gruppen reflektere over projektet, og se på hvilke metoder, teorier og empiri man også kunne have anvendt samt hvilken retning det havde ført projektet i.

Gruppen kunne først og fremmest have haft et større fokus på projektets videnskabsteoretiske retning i form af socialkonstruktivismen. Selvom gruppen har anvendt socialkonstruktivismen som et refleksivt redskab til at anskue problemstillingen på, og også viser sig nogle steder i analysen, kunne man have brugt dette perspektiv som den primære forskningstilgang. Her ville gruppen nok også have anvendt det post moderne organisationsteoretiske perspektiv, og tilkoblet social konstruktivisme tilknyttede videnskabsteoretiske retning i form af diskursteori. Her ville hele udgangspunktet for projektet være mere social konstruktivistisk, hvortil man kunne bruge projektets interviews til en lave en diskursanalyse. En sådan analyse ville udfolde sig helt annerledes i forhold til dette projekts, og i stedet have et fokus på hvordan informanterne udtalelser er diskursivt medieret og til det anvende postmodernismens syn på magt (Hansen, 2012, pp. 234-236)

Projektgruppen var dog mere interesseret i at undersøge hvordan COVID-19 havde påvirket Unisport på et på et organisatorisk plan, og hvordan de positivt set havde håndteret den nye omverden samt hvordan dette belyste den sociale struktur i virksomheden.

Projektgruppen kunne også have haft en større inddragelse af sekundær kvantitativ empiri, og dermed haft et større fokus på Unisports fysiske struktur og økonomiske udvikling under COVID-19. Det var faktisk projektgruppens plan at anvende en årsrapport fra Unisport, da årsrapporter udover at indeholde tal og økonomiske opgivelser oftest giver et godt overblik over den fysiske struktur samt en beskrivelse af præcis hvordan virksomheden har klaret sig for eksempel under COVID-19. Uheldigvis, har Unisport til dags dato stadig ikke udgivet deres årsrapport fra 2020, hvorfor gruppen har valgt hovedsageligt at basere undersøgelsen på kvalitative data. Dette mener gruppen dog har været en styrke i projektet, da den kvalitative empiri i form af interviews med informanterne, har givet det bedste indblik i den sociale struktur i Unisport. Det kunne dog have styrket projektet at have en større inddragelse af sekundære data som en supplerende til det kvalitative.

Projektet kunne altså have taget flere retninger, men gruppen er tilfreds med den retning projektet er endt med at tage samt de resultater gruppen har opnået.

Bibliografi

- Afshari, A., 2020. *Dansk selskab for ledelse i sundhedsvæsenet*. [Online]
Available at: <https://dssnet.dk/artikler/debat/coronakrisen-har-laert-os-at-den-moderne-ledelse-er-inddragende-og-ikke-bedrevidende/>
[Senest hentet eller vist den Maj 2021].
- Dansk Erhverv, 2020. *Dansk Erhverv*. [Online]
Available at: <https://www.danskerhverv.dk/presse-og-nyheder/nyheder/overblik-over-opdateringer-af-hjalpepakkerne-til-erhvervslivet/>
[Senest hentet eller vist den April 2021].
- DDV, 2021. *DDV*. [Online]
Available at: <https://www.ddv.org/nyheder/corona-haandtering-omstrukturering-hos-grundfos-sikrer-fortsat-vedligehold>
[Senest hentet eller vist den Maj 2021].
- DST, 2020. *Danmarks Statistik*. [Online]
Available at: <https://www.dst.dk/da/Statistik/bagtal/2019/2019-02-15-fakta-om-arbejdsmarked>
[Senest hentet eller vist den April 2021].
- Ejrnæs, A., 2017. Sekundære data i komparative og tidsserieundersøgelser. I: *Metoder i samfundsvidenskaberne*. København: Forfatter og Samfundslitteratur.
- Faktalink, 2020. *Faktalink*. [Online]
Available at: <https://faktalink.dk/coronavirus-covid-19/konsekvenser-virusudbruddet>
[Senest hentet eller vist den April 2021].
- Hansen, A. D., 2012. Diskurs- og videnskabsteori. I: S. Juul & K. B. Pedersen, red. *Samfundsvidenskabernes videnskabsteori*. s.l.:Hans Reitzels Forlag.
- Hansen, F. T. T., 2018. *Unisport*. [Online]
Available at: <https://www.unisport.dk/blog/10158-om-unisport/>
[Senest hentet eller vist den 2020].
- Hatch, M. J., 2018. *Organization Theory - Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. 4. Udgave red. Oxford: Oxford University press.
- Industri, D., 2021. *Dansk Industri*. [Online]
Available at: <https://www.danskindustri.dk/om-di/hvad-er-di/di-og-dansk-erhvervsliv/den-danske-model/>
[Senest hentet eller vist den April 2021].
- Informant 1, 2021. *Bilag 1* [Interview] (Maj 2021).
- Informant 2, 2021. *Bilag 2* [Interview] (Maj 2021).
- Juul, S. & Pedersen, K. B., 2012. *Samfundsvidenskabernes videnskabsteori*. 1. Udgave red. s.l.:Hans Reitzels Forlag.
- Kvale, S. & Brinkmann, S., 2015. *Interview - Det kvalitative forskningsinterview som håndværk*. 3. Udgave red. København: Hans Reitzel Forlag.
- Mikkelsen, H. & Riis, J. O., 2008. *Adræt projektledelse*. s.l.:Provedo Forlag.

Olsson, J. R., Ahrengot, N. & Attrup, M. L., 2019. *Power i projekter og portefølje*. 4. udgave, 3. oplag red. Viborg: Djøf Forlag.

Pedersen, O. K., 2017. *Videnskab.dk - Velfærd: Ideen, der ændrede vores samfund totalt*. [Online] Available at: <https://videnskab.dk/kultur-samfund/velfaerd> [Senest hentet eller vist den April 2020].

Poulsen, B., 2017. Semistrukturede interviews. I: *Metoder i samfundsvidenskaberne*. Frederiksberg: Forfatterne og samfundslitteratur.

PWC, 2021. *Covid-19: Økonomiske konsekvenser for dansk erhvervsliv*. [Online] Available at: <https://www.pwc.dk/da/publikationer/2020/05/covid-19--okonomiske-konsekvenser-for-dansk-erhvervsliv.html> [Senest hentet eller vist den April 2021].

SST, 2021. *Sundhedsstyrelsen*. [Online] Available at: <https://www.sst.dk/da/corona/forebyg-smitte/samvaer-og-sociale-sammenhaenge> [Senest hentet eller vist den April 2021].

SST, 2021. *Sundhedsstyrelsen*. [Online] Available at: <https://www.sst.dk/da/corona/COVID-19-og-ny-coronavirus> [Senest hentet eller vist den April].

Statistik, D., 2021. *Danmarks Statistik*. [Online] Available at: <https://www.dst.dk/da/Statistik/covid-19-hurtige-indikatorer> [Senest hentet eller vist den Maj 2021].

Statsministeriet, 2020. *Regeringen*. [Online] Available at: <https://www.regeringen.dk/nyheder/2020/statsminister-mette-frederiksen-indledning-paa-pressemoeede-i-statsministeriet-om-corona-virus-den-11-marts-2020/> [Senest hentet eller vist den Marts 2021].

Stenvei, M., 2020. Dansk fodboldbutik brager frem: Salget styrer mod 400 mio. kr. *Finans*.

Thualagant, N., 2017. Kontekststualiserede casestudier. I: C. J. Kristensen & M. A. Hussain, red. *Metoder i Samfundsvidenskaberne*. s.l.:Forfatterne og Samfundslitteratur.

WHO, 2021. *World Health Organisation*. [Online] Available at: https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_1 [Senest hentet eller vist den Marts 2021].

Worldometer, 2021. *Worldometer*. [Online] Available at: <https://www.worldometers.info/coronavirus/> [Senest hentet eller vist den April 2021].