

# Selvledelsesproblematikker i Visma Academy

*- Udfordringer ved ændrede arbejdsmetoder*



År: Forår 2021

Speciale i virksomhedsledelse

Specialevejleder: Stefan Thorbjørnsen

Studerende og studie nr.: Søren Thousig – 60422

Antal anslag: 133.324



## Indholdsfortegnelse

Abstract .....	3
1. Indledning .....	4
1.2 Problemfelt .....	4
1.3 Problemformulering .....	6
1.4 Arbejdsspørgsmål .....	6
1.5 Introduktion til Visma e-conomic og afdelingen Academy.....	6
1.6 Afgrænsning .....	8
1.7 Begrebsafklaring.....	8
2. Videnskabsteoretiske overvejelser.....	9
2.2 Projektdesign .....	10
2.3 Analysestrategi .....	12
3. Metode .....	15
3.1 Kvalitativ metode .....	15
3.1.2 Semistruktureret forskningsinterview.....	15
3.1.3 Interviewguide .....	16
3.2.4 Interviewkodning.....	16
3.2.5 Valg af interviewpersoner .....	17
3.2.6 Interviewramme.....	17
3.2.7 Transskription af interviews .....	18
3.2.8 Validitet og reliabilitet af specialets kvalitative metodetilgang.....	18
3.2 Litteratursøgningsstrategi .....	19
3.3 Empiri .....	20
3.4 Akademisk bidrag.....	20
3.5 Præsentation af bilag .....	20
3.6 Kritik af metode.....	21
3.7 Metodisk refleksion .....	22
4. Teori.....	24
4.1 Henry Mintzberg .....	24
4.1.1 Ledelsesmodellen .....	24
4.1.2 Ledelsesroller .....	27
4.1.3 Anvendelse af Henry Mintzberg i specialet.....	29
4.2 Komplexitetsteori.....	30
4.2.1 Det komplekse responsive perspektiv .....	30

4.2.2 Komplexitetsmodellen .....	31
4.2.3 Anvendelse af det komplekse responsive perspektiv .....	33
4.3 Teoretisk samspil.....	34
4.4 Kritik og refleksion.....	35
5. Analyse.....	37
5.1 Analyse af arbejdsspørgsmål 1 .....	37
5.1.2 Enighed om forandringens mål.....	38
5.1.3 Delkonklusion.....	43
5.2 Analyse af arbejdsspørgsmål 2.....	44
5.2.1 Ledelsestrekanten .....	44
5.2.2 Ledelsesmodellen .....	49
5.2.3 Ledelsesroller .....	51
5.2.4 Delkonklusion.....	54
5.3 Analyse af arbejdsspørgsmål 3 .....	56
5.3.2 Delkonklusion.....	61
6. Konklusion .....	63
7. Perspektivering.....	65
Litteraturliste.....	67

# Abstract

During the Covid-19 pandemic many companies and organizations have had their employees working remotely from home. Many of these companies claims this new way of working to be more efficient than before and plans to keep this new work structure when the pandemic is over. In Visma e-conomic the division Visma Academy has done a transformation of the way the employees work with a large focus on self-leadership. This divisions change to self-leadership have had consequences for the division resulting in a large amount of demotivation throughout the workers and a leader who became demoted after a year. This raises the question of why this happened and which key factors play a part in sustaining a team with a high degree of self-leadership. The thesis will use the framework of Ralph D. Staceys complexity model and combine this with the leadership triangle, leadership model and leadership roles developed by Henry Mintzberg. The thesis will analyze how complexity and leadership has been used in Visma Academy and point to the key factors regarding how to secure the success of a self-leading working environment. The thesis will evaluate the situation that has taken place in Visma Academy and asses the most important factors that companies must take in account, should they choose to change their working habits towards working more permanently from home.

# 1. Indledning

*Dette speciales indledende afsnit vil indeholde et problemfelt der præsenterer det undersøgelsesfelt der tages udgangspunkt i, projektet igennem. Foruden et problemfelt, indeholder dette afsnit en præsentation af Visma e-conomic og afdelingen Visma Academy, som dette projekt tager udgangspunkt i, samt en begrebsafklaring.*

## 1.2 Problemfelt

Danmark blev i begyndelsen af marts 2020 ramt af Covid-19 pandemien. Dette medførte påvirkninger i samfundet med en lang række restriktioner, herunder nedlukninger af arbejdspladser og isolering (Regeringen, 2020). Arbejdsmarkedet måtte i denne periode hurtigt omlægge den måde, hvorpå virksomheden blev drevet, og medarbejderne var i mange organisationer tvunget til at arbejde hjemmefra. Dette er en arbejdsform der ikke klassisk er set på det danske arbejdsmarked, og som normalt kræver en gennemtænkt implementeringsproces at gennemføre med succes. Mange virksomheder har været tvunget til at tilpasse sig den arbejdsform der ligger i at arbejde hjemmefra, og hvor medarbejderne har større mulighed for at planlægge egen arbejdsdag (Arbejdstilsynet).

I de seneste målinger foretaget af Dansk Industri kommer erhvervslivet med en tilkendegivelse af, at der i fremtiden efter Covid-19 pandemien vil være markant flere virksomheder og offentlige organisationer der i langt højere grad vil gøre brug af hjemmearbejde og selvledelse hos deres medarbejdere. Dansk Industri har i deres måling opgjort, at der efter Covid-19 pandemien vil være over dobbelt så mange mennesker, der arbejder hjemmefra, som der var inden pandemien (DI-analyser). Undersøgelsen viser ydermere, at der har været mange positive effekter ved en større grad af hjemmearbejde, herunder højere produktion, mere effektive møder samt en stigning i medarbejdernes tilfredshed med evne til at styre deres egen arbejdsdag (Lederne). Der har ifølge undersøgelsen dog også været en række ulemper ved hjemmearbejdet, herunder fysisk- og mental sundhed (Ibid.).

Tilpasningen til at arbejde hjemmefra, og den nye ledelsesform dette medfører, har for virksomhederne, der har omlagt arbejdsdagene under Covid-19 pandemien, ikke været en planlagt implementeringsfase, men derimod en nødvendighed. Der har altså ikke været en plan for, hvordan transitionen skulle gennemføres, og der er ikke opsat en langsigtet plan for opfølgning på den

implementerede ændring, hvilket ellers er normal kutyme ved implementeringsprocesser (Buchanan, 2005). Dette fører til spørgsmålet omkring, hvorvidt vi kan være sikre på, at denne nye arbejdsform bør adopteres efter pandemiens afslutning, og om denne arbejdsform kan benyttes uden videre tilpasning inden formen accepteres. Er det en arbejdsform, der har været en succes, da der ikke har været et alternativ, og kan dele af den succes vi kan måle skyldes andre årsager? Når videnskaben ved, at en ændring der kommer hurtigt, kan have konsekvenser senere hen, er det interessant at undersøge cases fra virksomheder, der tidligere har ændret arbejdsform og har været i en lignende situation som virksomheder under Covid-19 pandemien, da det kan belyse, hvilke udfordringer denne nye arbejdsform vil præsentere virksomheder og organisationer for i fremtiden.

Virksomheden Visma e-conomic startede i begyndelsen af 2019 en ny afdeling op, der havde til opgave at skabe og drive en kursusvirksomhed: Visma Academy. I Visma e-conomic eksisterer der en meget flad organisationsstruktur, som der findes i mange IT-virksomheder, og medarbejderne har en oplevelse af selvledelse, dog med meget faste arbejdsopgaver. Visma Academy blev den første afdeling i virksomheden, der blev bygget op omkring en stor grad af hjemmearbejde kombineret med høj grad af selvledelse hos de enkelte medarbejdere. Medarbejderne, der var involveret i projektet, skulle hurtigt lære at tilpasse sig en ny arbejdsform og nye måder til selv at styre deres arbejdsdag på, som det også har været tilfældet under Covid-19 pandemien efterfølgende. Visma Academy projektet kørte i et år, og i denne periode blev medarbejdende i høj grad demotiverede, forvirrede og oplevede, at projektet ikke var fungerende. Dette er interessant, da Visma Academy bliver til en case omkring, hvad der kan være af ulemper i et selvledende team, der arbejder meget hjemmefra. Resultatet efter det første år blev, at medarbejderne blev flyttet til andre afdelinger grundet dårlig trivsel, og lederen for afdelingen blev frataget sin lederstilling og indsat i en rolle uden større ansvar. Dette stiller spørgsmålstejn til, hvilke konsekvenser der kan opstå, når en større grad af hjemmearbejde implementeres i virksomheder, specielt når der ikke har været en lang forudgående periode med implementering og tilvænning. Specialet søger at undersøge hvorfor Visma Academy blev opløst, samt hvilke faktorer der påvirker medarbejdere i en situation, hvor de arbejder hjemmefra. Denne undren fører til specialets problemformulering og dertilhørende arbejdsspørgsmål, der bidrager til en yderligere undersøgelse af denne undren.

### 1.3 Problemformulering

Gennem problemfeltet er projektets problemformulering kommet til følgende:

*Hvordan har en ændring i arbejdsmetoden og høj grad af selvledelse haft indflydelse på medarbejderne i Visma Academy, og hvilke faktorer skal der tages særligt hensyn til, hvis denne arbejdsform ønskes benyttet?*

### 1.4 Arbejdsspørgsmål

For at besvare specialets problemformulering fyldestgørende er der udarbejdet tre arbejdsspørgsmål. Specialets første to arbejdsspørgsmål er af analyserende karakter, mens det sidste arbejdsspørgsmål diskuterer, hvorvidt sammenhængen mellem ledelse og arbejdsopgaver har haft effekt i Visma Academy.

*Hvordan har arbejdsopgavens struktur og formål været klart for medarbejderne i Visma Academy?*

*Hvilken rolle har lederen i Visma Academy haft for medarbejdernes trivsel i Visma Academy?*

*Hvorledes kan sammenhængen mellem arbejdes kompleksitet og den ledelse der udøves i en afdeling med høj grad af selvledelse beskrives?*

### 1.5 Introduktion til Visma e-conomic og afdelingen Academy

Visma e-conomic er en dansk virksomhed der udbyder fintech software, primært gennem et cloudbaseret ERP-system, der kan integreres med andet fintech software. Virksomheden e-conomic skabes i 2001 af revisoren Jacob Wandt og har på dette tidspunkt 50 kunder. Virksomheden stiftes, da Wandt ønsker at digitalisere revisionsbranchen og skabe en platform, hvor regnskaber er digitale og kan tilgås alle steder, så virksomhed og revisor ikke skal mødes for at lave revision.

Virksomheden vokser støt og bliver i 2015 opkøbt af Visma koncernen og skifter navn til Visma e-conomic. Visma e-conomic forsætter sin vækst og er i dag Danmarks største udbyder af software til

regnskabsløsninger, med over 150.000 erhvervskunder i Danmark, hvilket gør dem til markedets største udbyder (Visma 2021). Visma e-conomic fokuserer på at lave en platform, hvori det er let for andre virksomheder at lave løsninger, der kan integreres således, at en virksomhed kan binde sine produkter sammen og have mindre manuelt arbejde. Dette har ført til, at der er udviklet omkring 1.200 forskellige integrationsløsninger (Visma 2021). Virksomheden har i dag omkring 250 medarbejdere, hvoraf 7 af disse er tilknyttet afdelingen Visma Academy. Denne afdeling fungerer som en selvstændig virksomhed i Visma e-conomic og fokuserer på afholdelsen af kurser i brugen af e-conomic, samt regnskabsforståelse. Afdelingen blev oprettet i 2019 og har afholdt en række forskellige kurser. Afdelingen har opereret i en organisation med flad hierarkisk struktur og har haft frihed til selvbestemmelse samt et stort fokus på selvledelse blandt sine medarbejdere. Medarbejderne i Visma Academy har inden de startede i denne afdeling arbejdet i funktioner med drift fokus, i regnskabssupport. Denne drift funktion medarbejderne har arbejdet i forinden, har været præget af faste rammer i form af fast arbejdstid og faste supporteringsopgaver i form af kundehenvendelser på telefon eller chat indenfor virksomhedens åbningstider. Der har i denne driftsafdeling været fast struktur ved opstart af nye medarbejdere, hvori de har gennemgået træning i starten af deres ansættelse for senere hen selv at kunne varetage deres arbejdsopgaver. Medarbejderne der udgør Visma Academy, kommer fra en afdeling med faste rammer og rutiner, og bliver overført til en afdeling med en høj grad af selvledelse, uden faste driftsopgaver der skal varetages. Dette skift i arbejdsform medfører ydermere at medarbejderne selv skal finde de problemstillinger der skal løses, samt undersøge hvilke ressourcer der er til rådighed. Medarbejderne går dermed fra en relativt standardiseret hverdag med faste rutiner, til en arbejdsform hvori disse rutiner ikke er til stede. Medarbejderne skal selv finde det der skal laves, og planlægges og agere ud fra deres egne findings. Lederen for afdelingen Visma Academy kommer med en baggrund som leder af et driftsteam i supportafdelingen og han har opbygget flere års erfaring omkring vigtigheden i personalepleje, og har forsat udvist denne ledelsesform i Visma Academy.



## 1.6 Afgrænsning

Dette speciale arbejder med ledelsespåvirkningen og organisationsstrukturen i virksomheden Visma e-conomic. Ydermere afgrænses dette til at omhandle afdelingen Visma Academy med særlig fokus på den periode der ligger i marts 2020 og frem, under Covid-19. Denne periode har fået stor betydning for afdelingen, og der er i slutningen af denne periode en afskedigelse af afdelingens daglige leder. Efter denne periode blev Visma Academy midlertidigt opløst for senere at dannes på ny, med ny ledelse og struktur. Specialet finder det interessant at undersøge, hvorfor Visma Academy ikke fungerede i sin første form, og ønsker at se nærmere på den ledelsesmæssige situation og dennes påvirkning på medarbejdere samt den omkringliggende organisation.

## 1.7 Begrebsafklaring

### *Fintech*

Begrebet fintech dækker teknologiske produkter, der er udviklet til den finansielle sektor, deraf navnet som er en forkortelse af *financial technology*. Dette er en branche der er i stor udvikling i Danmark (Finans 2021).

### *ERP*

Begrebet ERP står for elektronisk regnskabsprogram og er en underkategori af softwareløsninger i fintech virksomheder (Finans 2021).

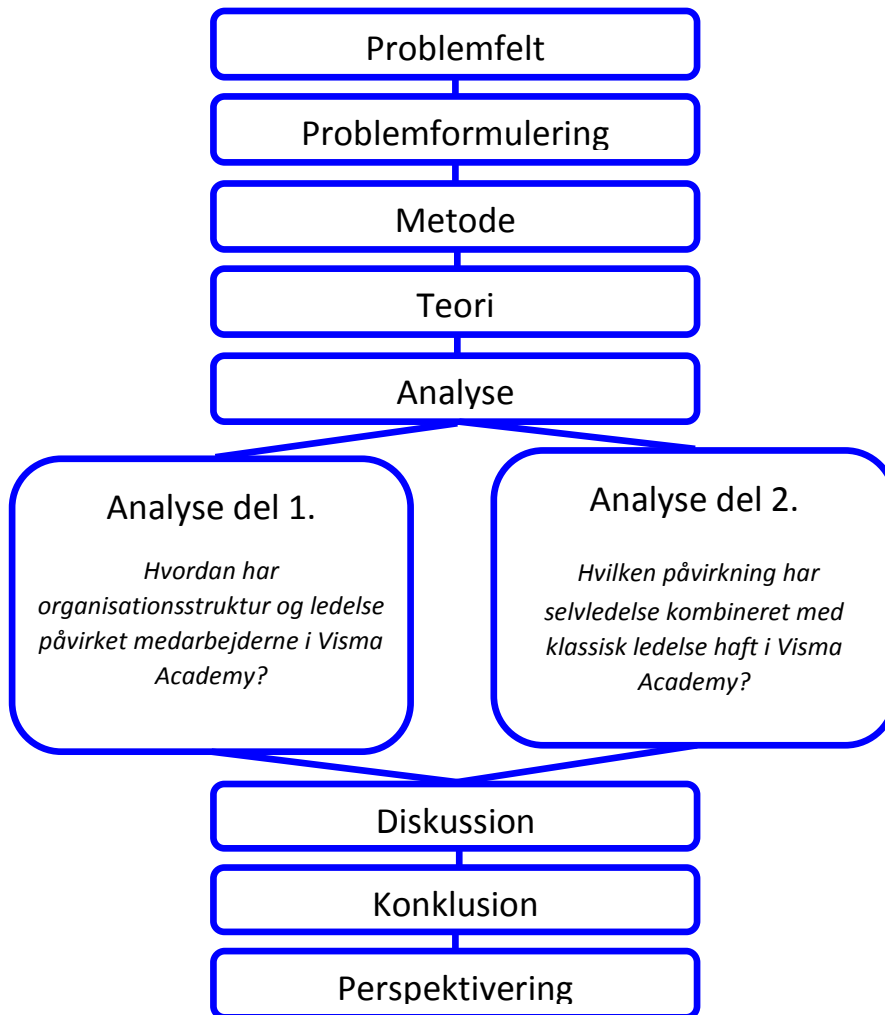
## 2. Videnskabsteoretiske overvejelser

Gennem dette speciale arbejdes der ud fra et socialkonstruktivistisk videnskabsteoretisk ståsted. Det har indflydelse på specialet, da dette betyder, at specialet ikke er udformet som en søgen efter et årsags-virkningsforhold, da det ikke opfattes at videnskab kan anses i simple mekaniske funktioner. Gennem dette ståsted arbejdes der ud fra et udgangspunkt der bunder i en epistemologisk relativisme, og det vurderes, at det ikke er muligt at bruge enkeltstående teorier til at forklare et årsags-virkningsforhold, da teorier er resultater af abstrakt tænkning og ikke er objektive sandheder (Juul og Pedersen, 2021 s. 409). Specialet har en kritisk indstilling overfor den selvfølgelige viden omkring det genstandsfelt der undersøges, da dette opfattes som en socialt konstrueret viden, og gennem dette ståsted åbnes der op for analyse, refleksion samt nye erkendelser omkring selvlædelse. Den viden der opnås gennem dette speciale anses for at være ud fra perspektivet Visma Academy, og den viden der opnås kan derfor ikke beskrives som en universel sandhed, der kan overføres direkte til andre organisationer. Den socialkonstruktivistiske tilgang i dette speciale er en blødere konstruktivisme og tager derved ikke afsæt i Michel Foucaults tanker omkring diskursteori.

Da det videnskabsteoretiske ståsted er socialkonstruktivismen, påvirker dette specialets metodiske tilgang og trækker dette i en kvalitativ retning. Dette gøres for at opnå viden omkring de socialt konstruerede sandheder der findes omkring genstandsfeltet, i Visma Academy. Gennem dette speciale vil den anti-fundamentalistiske tanke, der udspringer af socialkonstruktivismen, komme til udtryk gennem valg af teorier samt i analysen. Der er i dette speciale gjort brug af teori, der tilhører både socialkonstruktivismen samt det kritisk realistiske videnssyn. Dette er gjort med viden om, at disse teorier er udarbejdet med forskellige opfattelser omkring, hvordan viden kan opnås og håndteres, men der argumenteres gennem specialet for, hvorfor dette er muligt. Gennem det videnskabsteoretiske ståsted vil dette være muligt, da der gennem specialet er lavet mange refleksioner om denne sammenhæng samt arbejdet metodisk med disse teorier, så de kan bruges til at belyse de sociale konstruktioner, der eksisterer omkring genstandsfeltet.

## 2.2 Projektdesign

Formålet med dette afsnit er at afdække specialets opbygning herunder teorier, metoder, videnskabsteoretiske ståsted, analysetilgang samt illustrere specialets opbygning. Opbygningen af specialet illustreres grafisk herunder og har til formål at skabe et overblik over specialets indhold og fremgangsmåde.



Figur 1: Illustration af specialets projektdesign.

## **Indledning**

Specialet startes med en indledende sektion, hvori genstandsfeltet samt problemfeltet præsenteres, hvilket danner grundlag for, og præsenterer den opstillede problemformulering samt tilhørende arbejdsspørgsmål. Herefter præsenteres de afgrænsninger der er foretaget i forbindelse med specialet. Gennem dette afsnit præsenteres virksomheden Visma e-conomic og afdelingen Visma Academy, der danner grundlag for genstands- og problemfelt.

## **Metodisk tilgang**

Gennem dette afsnit præsenteres de metodiske overvejelser der er foretaget, samt en redegørelse for specialets videnskabsteoretiske ståsted. Ydermere indeholder dette afsnit en refleksion og kritik af specialets metodiske tilgang samt et litteratur Review der klarlægger specialets akademiske bidrag.

## **Teori**

Dette afsnit præsenterer de hovedteorier der gøres brug af gennem specialet og forklarer, hvordan disse bidrager til at besvare problemformuleringen. Gennem dette afsnit reflekteres der over valget af teori, og der opstilles en kritik og refleksion heraf.

## **Analyse**

Specialets analyse er opdelt i to sektioner, hvor problemstillingen analyseres ud fra to forskellige teoretiske ståsteder. Disse to analysesektioner har begge delkonklusioner, der bidrager til en videre analyserende diskussion. Analysen vil tage udgangspunkt i specialets indsamlede empiri, samt efterbehandlingen af denne, bestående af en række interviews, og en efterfølgende kodning af disse.

## **Diskussion**

Specialets diskussion vil være en del af analysen og bruges til at opstille en diskussion mellem de delkonklusioner, der er opstået gennem analysens to teoretiske dele. Denne diskussion analyserer derved de forskellige teoriers elementer og undersøger sammenhængen mellem disse teorier, og hvordan der kan skabes et samspil, der kan belyse problemfeltet på en ny måde og derigennem opnå ny viden.

## **Konklusion**

Det afsluttende afsnit har til hensigt at besvare specialets problemformulering. Afsnittet vil efter konklusionen indeholde key findings, der kan bruges i perspektivering. Da specialet tager

udgangspunkt i Visma Academy og qua sit videnskabsteoretiske ståsted ikke finder, at der findes en universel viden, vil perspektivering søge at præsentere findings, der er sande for Visma Academy og som med en vis sandsynlighed kan bruges i andre organisationer, der befinder sig i samme situation som Visma Academy.

### 2.3 Analysestrategi

For at sikre en grundig analyse og besvarelse af problemformuleringen, er der i specialet udarbejdet en analysestrategi. Dette analysedesign fungerer som en masterplan for, hvordan arbejdet med analysen tilgås og sikrer en høj kvalitet gennem det udførte arbejde (Jensen og Kvist, 2016, s. 39–40). For at sikre en sammenhæng mellem specialets afsnit; teori, metode, analyse, delkonklusioner, konklusion, diskussion og den afsluttende perspektivering, er der udarbejdet relevante arbejdsspørgsmål til besvarelsen af problemformuleringen. Disse spørgsmål er udformet således, at de operationaliserer problemformuleringen, ligesom hvert arbejdsspørgsmål bidrager med ny viden, der er en nødvendighed for at kunne besvare problemformuleringen fyldestgørende. Ved denne arbejdsgang forberedes forståelsen af problematikken og sikrer en gennemsigtighed i specialet (Ibid.: 41). Analysestrategien er ikke en lineær opstilling, men giver rum for samspil og bevægelse mellem de afsnit og bilag der indgår i analysen, og ny viden samles undervejs. I nedenstående figur illustreres denne tilgang (Ibid.: 53). Specialets videnskabsteoretiske ståsted og analysestrategien harmonerer, da der qua analysestrategien ikke er en opfattelse af, hvordan strukturer omkring sandheden er opbygget. Analysestrategiens bevægelighed giver rum for at kunne belyse de forskellige konstruktioner, der er opstillet som sandheder gennem specialets analyse, samt at kunne besvare problemformuleringen fyldestgørende.



Figur 2. Udarbejdelsen af analysestrategi (Jensen & Kvist, 2016: 53).

Specialets første arbejdsspørgsmål lyder: *Hvordan har arbejdsopgavens struktur og formål været klart for medarbejderne i Visma Academy?* Gennem dette spørgsmål analyseres det, hvorvidt der har været faste rammer og struktur for medarbejderne i Visma Academy, og om hvor høj grad af kompleksitet der har været i Visma Academys arbejdsopgaver. For videre at undersøge kompleksiteten, undersøges det, hvorvidt der har været rum for emergens i Visma Academy. Dette spørgsmål tager udgangspunkt i den indsamlede empiri samt kodningen af denne.

Andet arbejdsspørgsmål lyder: *Hvilken rolle har lederen i Visma Academy haft for medarbejdernes trivsel i Visma Academy?* Gennem dette spørgsmål gøres der brug af specialets teoriapparat omhandlende ledelsesroller, og det analyseres hvorvidt lederen for Visma Academy har opfyldt disse roller. Spørgsmålet gør brug af den indsamlede empiri og bruges i den videre diskussion til at bidrage med viden om den ledelse, der er udøvet i Visma Academy.

Analysens tredje del er opstillet som en analyserende diskussion, der fører til konklusionen. Gennem denne diskussion gøres der brug af den viden, der er fundet i de to første analysespørgsmål. Findings fra første og anden del vil hver især producere viden, der bidrager til en højere forståelse af situationen i Visma Academy. Denne viden vejes og diskuteres i dette afsnit for at kunne belyse, hvilke faktorer der skal tages særligt hensyn til, hvis en organisation ønsker at implementere en høj grad af selvledelse og hjemmearbejde.

Afslutningen af analysen består af en konklusion, der søger at besvare problemformuleringen med udgangspunkt i de foregående delkonklusioner. Specialets konklusion efterfølges af en

perspektivering omkring genstandsfeltet selvledelse og søger at sætte dette i relief til den kontekst, der opleves i dag, med mange organisationer, der ønsker en langt højere grad af hjemmearbejde efter Covid-19 pandemien.

## 3. Metode

*Dette afsnit præsenterer specialets metodiske tilgangsvinkel og de metodiske redskaber, der er blevet brugt i indsamlingen af empiri. Ydermere præsenteres de interviewpersoner der danner grundlag for analysens udgangspunkt. Afsnittet indeholder et litteratur Review, der afdækker, hvilken viden der findes forud for dette projekt, samt en redegørelse for det akademiske bidrag. Afsnittet afsluttes med kritik af metode samt en refleksion af det samlede afsnit.*

### 3.1 Kvalitativ metode

*Gennem dette speciale gøres der brug af to kvalitative metoder. Disse bliver præsenteret gennem dette afsnit, og der er efterfølgende refleksion og kritik af specialitets metodiske tilgang.*

#### 3.1.2 Semistruktureret forskningsinterview

Gennem arbejdet med semistrukturerede forskningsinterviews tager projektet sit udspring i Steinar Kvale og Svend Brinkmans 'Syv faser af en interviewundersøgelse'. Der tages udgangspunkt i disse tanker, når der udarbejdes interviewguides og laves planlægning af de forskellige interviews, der indgår i projektet. For at opnå en større forståelse for den bagvedliggende proces omkring selvledelse, er der gennem projektet foretaget en række interviews der i sin spørgsmålgang er semistrukturerede. Disse interviews har til formål at skabe ny viden, der bidrager til større forståelse for undersøgelsesfeltet. Gennem projektet er der foretaget en række interviews med forskellige medarbejdere for at den forståelse eller det billede der dannes, styrkes og bliver bedre klargjort (Kvale & Brinkmann, 2015: 45). For at opnå en bedre forståelse for den situation, der er i Visma e-conomic, er disse interviews foretaget med flere forskellige aktører i organisationen. I projektet er der inkluderet medarbejdere der har arbejdet med stor selvledelse, deres direkte leder samt afdelingsdirektøren, der sætter den generelle retning for den anvendte ledelse (Ibid.:149).



### 3.1.3 Interviewguide

Gennem de interviews der er foretaget, har projektet søgt at få en forståelse for den ledelse, der har eksisteret i Visma Academy, samt hvilken påvirkning de forskellige aktører der inddrages i undersøgelsen har haft. Dette gør det muligt at lave en specificering af spørgsmål og samtaleemner, der er relevante for de enkelte aktører samtidigt med, at det sikres, at de enkelte interviewpersoner har mulighed for at bidrage med ikke forventet viden qua den semistrukturerede interviewform. (Kvale & Brinkmann, 2015: 141)

Da de aktører, der bidrager til at opnå mere viden i dette projekt, har forskellige roller og derved forskellige synsvinkler på ledelse, er der forud for hvert interview udarbejdet forskellige interviewguides. Der er gennem projektet foretaget interview med fire medarbejdere uden ledelsesansvar, hvor samme interviewguide er anvendt, da de repræsenterer samme ledelsessituation. Der er foretaget interview med to ledende medarbejdere i Visma e-conomic, hvor der ligeledes er anvendt en interviewguide med lignende indhold som den brugt til medarbejderne, da disse ledere sætter rammerne for den ledelse der bruges i organisationen. Udarbejdelsen af interviewguides er baseret på den rolle, medarbejderne har i organisationen, hvortil de mest relevante spørgsmål er udvalgt. Der er i begge interviewguides spørgsmål, der har ligheder, da det herved muliggør en efterfølgende kodning af de foretagne interviews. Spørgsmålene i de udarbejdede interviewguides stilles som åbne spørgsmål, således, at interviewpersonerne har mulighed for at svare med egen mening, ligesom der skabes mulighed for, at der kan suppleres og tilføjes mere viden end først antaget (Kvale & Brinkmann, 2015: 140).

### 3.2.4 Interviewkodning

For at sikre en grundig analyse, hvori interviewsubjekternes svar kan analyseres ud fra samme framework, gøres der i specialet brug af kodning af de foretagne kvalitative interviews. Gennem kodning er det muligt at analysere den indsamlede empiri gennem koder, der er udarbejdet efter emner og de teoretiske arbejdsrammer, der ligger til grund for specialet. Kodningen laves på en sådan måde, at det giver en mulighed for at kvantificere det kvalitative felt, da det indebærer, at der knyttes nøgleord og termer ind og analyseres på, hvordan interviewsubjekterne reagerer på disse (Kvale & Brinkmann, 2015: 262). Ydermere tages der stilling til formen for kodning, da der i specialet ikke laves statiske kodningsmodeller, men derimod bruges det udgangspunkt til kodning der bundet i *grounded theory* feltet. Denne kodning er mere åben, og det muliggør flere koder der

opnås gennem en induktiv og iterativ tilgang til det indsamlede empiriske materiale, der ligger til grund for kodningen (Strauss & Corbin, 1990: 6). Gennem denne kodning, vil eksempler fundet gennem de foretagne interviews løbende sammenlignes med henblik på at fokusere kodningen til mere præcise koder; en bevægelse fra en deskriptiv kode omkring indhold, til en kodning der opererer på et teoretisk niveau. Kodningen kan være datastyret eller begrebsstyret med denne tilgang, og vil gennem dette speciale blive brugt i form af en begrebsstyret kodning, da der foretages en analyse af interviewsubjekternes reaktion på spørgsmål, der bunder i specialets teoretiske ståsted (Kvale & Brinkmann, 2015: 263).

### 3.2.5 Valg af interviewpersoner

Den udvælgelse, der er foretaget af interviewpersoner i projektet, er sket på baggrund af deres rolle i afdelingen Visma Academy. De forskellige interviewpersoner har haft forskellige roller i organisationen og repræsenterer forskellige udgangspunkter for opfattelsen af ledelse og arbejdsrammer, der er fundet relevante i forhold til undersøgelsesfeltet (Kristensen, C. & Hussain, A. 2016: 80). Ved at have forskellige medarbejdere med egne udgangspunkter, sikres forskellige vinkler, perspektiver og elementer der er repræsenteret af de forskellige aktører i organisationen. Det vurderes, at der qua interviewpersonernes forskellige positioner i organisationen kan laves en sammenligning af deres syn på den ledelsessituation, der eksisterer i Visma Academy og andre dele af Visma e-conomic, og at disse derved kan sammenlignes (Ibid.: 80).

### 3.2.6 Interviewramme

Den interviewramme, der er opsat for de interviews, der er foretaget, bygger på de specifikke interviewguides, der er udarbejdet til de interviewsubjekter, som er inddraget i projektet. Projektets genstandsfelt samt problemformulering har bidraget til udarbejdelsen af interviewguides. Dette er sket for at sikre korrekt fokus på projektets undersøgelsesfelt samt sikre en rød tråd gennem undersøgelsen, hvortil det tydeliggøres hvilken sammenhæng, der er mellem projektets empiri og teoretiske ståsted. Under udførelsen af de foretagne interviews har der været fokus på at mindske brugen af teoretiske fagtermer samt tekniske begreber. Dette er gjort for at sikre et sprogbrug, hvori interviewsubjekterne har mulighed for at uddybe meninger, da de er bekendte med det der spørges om, hvilket skaber en bedre besvarelse og dermed sikrer mest mulig viden til projektet. (Kristensen, C. & Hussain, A. 2016: 188)

### 3.2.7 Transskription af interviews

Alle specialets foretagne interviews er optaget og umiddelbart efter transskriberede. Dette er gjort for at muliggøre det analytiske arbejde, samt bearbejde de semistrukturerede interviews i en videre kodning, der resulterer i specialets primære empiriske grundlag. Formålet med transskriberingen er at kunne finde helhedsforståelse af de afholdte interviews, samt kunne analysere sammenhænge og afvigelser i de svar, der er givet. Da der er et fokus på, at det er forståelsen, der er essentiel for specialets videre arbejde, er transskriberingen foretaget uden at inkludere tænkepauser, tænkeord og talefejl, hvis ikke disse har haft en betydning for interviewets helhed og den generelle forståelse af interviews subjektets mening omkring emnet. (Kvale & Brinkmann, 2015: 247).

### 3.2.8 Validitet og reliabilitet af specialets kvalitative metodetilgang

Gennem afsnittet ovenfor er specialets anvendelse af semistrukturerede interviews, efterbehandling samt kodning blevet præsenteret. Det er blevet præsenteret, at den interviewramme og den tilgang der er til det kvalitative felt gennem specialet, har været konsekvent. Denne tilgangsform har gjort det muligt at vurdere, hvorvidt der er overensstemmelser mellem de svar, der er givet af de interviews subjekter, der er en del af undersøgelsen, og dette sikrer muligheden for at vurdere reliabiliteten af de til specialet foretagne interviews. Gennem udførelsen af de interviews, der indgår i specialet, er der ikke gjort brug af ledende spørgsmål, da dette vil nedsætte reliabiliteten af det indsamlede empiriske materiale og det endelige udbytte af interviewanalyse og kodning. Der har forekommet enkelte situationer, hvori ledende spørgsmål har været en nødvendighed for at frembringe svar eller uddybende beskrivelser, som interviews subjektet ikke umiddelbart præsenterede. Ydermere kan interviewafholder gøre brug af ledende spørgsmål, hvis der er en fornemmelse af, at der bliver tilbageholdt vigtig viden af interviews subjektet. Når der gøres brug af ledende spørgsmål på denne måde, sænker det ikke reliabiliteten af specialets indsamlede interviews, men giver derimod en relevant uddybning af det afholdte interview (Kvale & Brinkmann, 2015: 230-231).

For yderligere at styrke reliabiliteten af den indsamlede empiri, er der foretaget reliabilitytest af den transskription, der er foretaget af specialets interviews. De indsamlede interviews er først transskriberet, og herefter er der foretaget en transskription af en anden specialestuderende.

Eventuelle fejl og uoverensstemmelser er derefter tilrettet således, at de transskriptioner, der er foretaget i specialet, opnår mest mulig præcision (Kvale & Brinkmann, 2015: 243).

Det vurderes, at det empiriske grundlag til specialet i form af interviews og efterfølgende kodning er valide data, ud fra ovenstående vurdering af reliabilitet og fremgangsmetode i forbindelse med indsamling og bearbejdelse af det kvalitative data.

### 3.2 Litteratursøgningsstrategi

For at skabe en oversigt og opnå en større indsigt i den eksisterende litteratur der findes på de af specialet berørte områder, er der anvendt en litteratursøgningsstrategi. Litteratursøgningsstrategien er opbygget således, at den består af flere systematiske søgninger opdelt efter emne, hvori emneord er udvalgt med udgangspunkt i specialets genstandsfelt. De foretagne søgninger er foretaget på både dansk og engelsk, da der i høj grad forekommer litteratur på begge sprog, der kan give et mere dybdegående overblik på de områder der søges efter samt mindske risikoen for, at vigtigt materiale bliver overset (Andersen, et al., 2016).

Gennem litteratursøgningen anvendes der både enkelte søgeordssøgninger og kombinerede emnesøgningskæder, hvori denne kæde af ord, der søges på, er udvalgt på baggrund af de emner, der er relevante for det genstandsfelt, der arbejdes med gennem specialet.

Litteratursøgningen har indeholdt en række søgninger, startende med søgninger på enkeltord, bestående af følgende begreber: *Selvledelse*, *Covid-19*, *Kompleksitet* og *Ledelsesroller*. Efter denne søgning var det nødvendigt at indsnævre søgningen ved brug af emnesøgningskæder for at indsnævre mængden af artikler til dem der findes relevante. Den videre emnesøgning kombinerer: *Selvledelse*, *Ledelsesroller* og *Covid-19*, og herigennem findes teori der bruges i det teoretiske ståsted. Ydermere førte emnesøgningskæden *Selvledelse* og *Kompleksitet* til teori der findes relevant og anvendes gennem analysen. Gennem søgningen blev søgeordet *Covid-19* samt *Corona virus* brugt uden, at der fremkom en stor vidensbasis omkring, hvordan ledelse og selvledelse fungerer i relation til en ikke selvvalgt situation, som *Covid-19* pandemien har bragt med sig. Dette findes interessant, og der findes her et hul, som forskningen endnu ikke har fuldt udforsket, og det er til dette videnshul, at dette speciale bidrager med viden gennem analysen af en ledelsessituation, der ikke er selvvalgt af den undersøgte organisation, men derimod en påtvunget nødvendighed, hvori medarbejderne ikke har haft en overgangsperiode.

### 3.3 Empiri

Det bærende empiriske grundlag for specialets analyse beror på den selvindsamlede empiri. Denne empiri er indsamlet via semistrukturerede interviews samt efterfølgende kodning af disse. Der er foretaget i alt syvinterviews, hvoraf seks bliver brugt som grundlag for kodningen. For at foretage kodningen, er der udarbejdet et kodningsskema, der indgår i specialets bilag.

Specialets interviewsubjekter inkluderer ledere samt medarbejdere omkring Visma Academy, og disse interviews transskriptioner er vedhæftet specialet som bilag. Foruden den selvindsamlede empiri, anvendes der i specialet også en række interne dokumenter, der relaterer sig til Visma Academy, Visma e-conomic med fokus på den anvendte ledelsesmetode, der anvendes i organisationen.

### 3.4 Akademisk bidrag

Gennem den systematiske analyse af den i forvejen eksisterende viden omkring undersøgelsesfeltet i dette speciale gennem en emnesøgningskæde, er det blevet klargjort, hvilket eksisterende litteratur der findes omkring specialets undersøgelsesfelt. Gennem ovenstående litteratursøgning uddrager specialet, at der eksisterer et videnshul omkring emergens og ledelsesrammer inden for selvledelse, hvorfor specialet afdækker dette aspekt af feltet selvledelse. Der er i ovenstående afsnit gjort rede for de forskelligartede vinkler, der er på emnet, og specialet vil bidrage med ny viden omkring, hvordan arbejdsrammer og emergens samspiller trods disses forskellige udgangspunkter for, hvordan vi kan opnå viden om organisationer.

### 3.5 Præsentation af bilag

*Gennem projektet gøres der brug af en række bilag. Dette afsnits formål er at skabe et overblik over projektets bilag.*

Bilag 1, Interviewguide for medarbejdere uden ledelsesansvar i Visma e-conomic

Bilag 2, Interviewguide for medarbejdere med ledelsesansvar i Visma e-conomic

Bilag 3, Kodningsskema der er udarbejdet for at kunne skabe et overblik over hvilken menings medarbejdere og ledere har omkring forskellige aspekter omkring ledelse og rammeforhold.

Bilag 4, Interviewtransskription med koordinator og medarbejder i Visma Academy Lærke Andersson.

Bilag 5, Interviewtransskription med kursusafholder i Visma Academy Michael Sværke Henriksen.

Bilag 6, Interviewtransskription med kursusafholder i Visma Academy Sandra Lykke Koll.

Bilag 7, Interviewtransskription med kursusafholder i Visma Academy og koordinator i Visma e-conomic Lykke Kamstrup Kristensen.

Bilag 8, Interviewtransskription med afdelingsleder i Visma Academy Jesper Hess.

Bilag 9, Interviewtransskription med afdelingsdirektør i Visma e-conomic Peter Luthman.

Bilag 10, Analyseret samt bearbejdet kodningsskema.

Bilag 11, Studieforløbsbeskrivelse.

Figur 1, Illustration af specialets projektdesign.

Figur 2, Udarbejdelse af analysestrategi.

Model 1, Henry Mintzbergs ledelsestrekant.

Model 2, Ledelsesmodellen af Henry Mintzberg.

Model 3, Ralph D. Staceys kompleksitetsmodel.

### 3.6 Kritik af metode

Specialets metodiske tilgang beror på det kvalitative metodefelt. Der gøres brug af interviews foretaget som semistrukturerede forskningsinterviews, hvorefter disse indgår i en kodning, der analyserer de svar, der er givet for at kunne kvantificere disse og konkretisere meninger omhandlende specifikke teoretiske termer. Specialet har været udfordret af situationen som følge af Covid-19, og derfor er alle interviews foretaget digitalt. Når der foretages interviews digitalt, er der en risiko for, at der ikke skabes samme relation mellem interviewer og interviewsubjekt, og små facetter kan givetvis gå tabt. Specialet har en konstruktivistisk tilgang til viden, og her kunne

specialet have afsøgt at finde kvantitative datasæt, der kunne fremvise data omkring medarbejderes egen opfattelse af tilfredshed, som eksempelvis en medarbejdertilfredshedsundersøgelse. En sådan undersøgelse ville kunne bidrage til at påvise om, hvorvidt medarbejderne selv antager den arbejdsform de har, som værende god og dermed konstrueret korrekt. Det videnskabsteoretiske ståsted harmonerer dog med specialets indsamlede empiri og gør det muligt at analysere, om medarbejderne selv mener, at den arbejdssituation de har, er god, og derigennem kan det påpeges, om der er konstrueret en sandhed om, hvorvidt selvledelse er den optimale arbejdsmetode i organisationen. Ved ikke at gøre brug af kvalitative data undgår specialet at få en realistisk ontologi, der er sammenhængende med det kvantitative felt. Dette harmonerer med specialets videnskabsteoretiske ståsted, der ikke mener, at der findes en realistisk og målbar ontologi. Dataene i specialet bruges til at analysere, om der er konstrueret en sandhed omkring arbejdsformen i Visma Academy, der har indvirkning på medarbejderne og påvirker disse i deres arbejdsgang.

### 3.7 Metodisk refleksion

Gennem specialet er der foretaget kvalitative greb der komplimenterer hverandre, og det vurderes, at dette metodiske samspil er med til at styrke validiteten af den undersøgelse, der er foretaget. Specialet vurderer, at der er en høj metodisk kvalitet gennem det analytiske arbejde, de foretagne interviews og den bearbejdelse, der er lavet af det indsamlede kvalitative data. Da der i specialet først er indsamlet kvalitative data, der efterfølgende er kvantificeret for bedre besvarelse af specialets problemstilling. Specialet mener, at der besiddes høj metodisk kvalitet, da de foretagne interviews gennemarbejdes gennem transskribering, analyse samt kodning. Det indsamlede data behandles grundigt og konsekvent og opnår derigennem en kvalitet, der bidrager til at kunne besvare specialets problemformulering fyldestgørende, samt belyse undersøgelsesfelt og de problemstillinger, der påpeges gennem specialets arbejdsspørgsmål.

Der har gennem indsamling af specialets empiri været nedlukning af samfundet qua den situation, der har været med pandemien Covid-19. Dette er nødvendigt at reflektere over, da det har påvirket den måde, hvorpå empirien er indsamlet samt på mængden af empiri, det har været muligt at indsamle. Et fokusgruppeinterview har eksempelvis ikke kunne finde sted, da det ikke på noget tidspunkt gennem tilblivelsen af specialet har været muligt at samle en gruppe interviewsbjekter. Det havde været muligt at lave på et online forum, dog er det specialets vurdering, at dette vil have

en negativ effekt på et fokusgruppeinterview, der er baseret på samspil mellem interviewsubjekter og reaktioner deltagerne imellem. Covid-19 situationen har ydermere påvirket den måde, hvorpå specialets foretagne interviews er foregået, da dette er sket digitalt. Det kan have haft en påvirkning for dataindsamlingen, da det kan være en hindring ikke at mødes personligt. Det er dog specialets vurdering, at kvaliteten af de foretagne interviews er høj, da de medarbejdere, der er brugt som interviewsubjekter, er vant til videomøder qua en hverdag der foregår med digitale møder og har gjort det, det seneste år. Gennem en struktureret interviewguide samt mulighed for at stille uddybende spørgsmål mener specialet til stadighed, at der er sikret en høj kvalitet der bidrager til de akademiske findings, der er opnået gennem specialets analytiske del.



# 4. Teori

*Gennem dette speciale vil udgangspunktet være et teoretisk ståsted der bunder i Ralph Staceys tanker, omhandlende emergens af ideer samt magtstrukturer, i tillæg til Henry Mintzbergs teori om ledelse og ledelsesroller i organisationer. Disse teorier vil blive suppleret af videnskabelige artikler, der kan kaste yderligere lys over teorifeltet. Dette afsnit afsluttes med en refleksion over det utraditionelle samspil af Stacey og Mintzberg, samt en kritik af det teoretiske ståsted.*

## 4.1 Henry Mintzberg

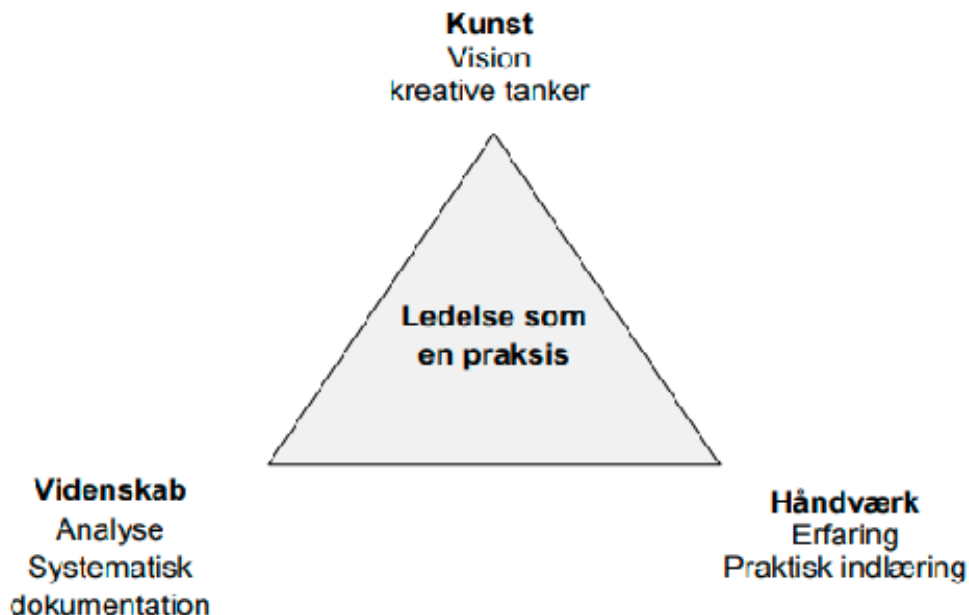
Gennem dette speciale gøres der brug af Henry Mintzberg og hans teori omhandlende ledelsesmodellen og ledelsesroller en leder i en organisation skal besidde. Mintzberg tilhører Contingency teorierne, der ikke mener, at der findes én rigtig måde at arbejde med organisationer på, men derimod at problematikker er multifacetter med flere løsninger. Mintzberg mener, at ledelse ikke er en fast teori, men derimod en viden der samles ind gennem mange empiriske undersøgelser, og kritiserer andre ledelsesteoretiske retninger for at mangle det empiriske grundlag, Mintzberg selv mener, er nødvendigt for at beskrive ledelse og de strukturer, der er i spil i dette teorifelt. (Souitaris, 2003)

### 4.1.1 Ledelsesmodellen

Teoretikeren Henry Mintzbergs syn på ledelse bunder i hans personlige erfaring med organisationer, og han har omdrejningspunkt i det praktiske, frem for det teoretiske. Mintzberg kritiserer tidligere teorier, samt andre ledelsesteoretikere for ikke at have gennemtestet deres teorier i praksis – de mangler empiri, efterprøvelse i virkeligheden og indeholder en ledelsesmæssig korrekthed, der ikke er gangbar i det reelle miljø, hvori de opererer i praksis (Mintzberg 2010, s. 36).

Med denne tilgang til ledelse beskriver Mintzberg dette vidensfelt som noget, der ikke er en videnskab men et koncept, der kan opnås viden omkring. Videnskaben i ledelse ligger i, at en leder i en organisation skal bruge den viden, de har, og så omsætte den viden til en ledelsesmæssig beslutning (Ibid., s 21-22.). Ledelse skal ikke betragtes som en konkret videnskab, men derimod en observerbar praksis, der er skabt gennem erfaringer opnået i konkrete kontekster. Denne

ledelsespraksis ser god ledelse som en funktion, der opstår indenfor en trekant, der indeholder de begreber Mintzberg definerer som: Videnskab, Kunst og Håndværk.



*Model 1: Henry Mintzbergs ledelsestrekant (Mintzberg, 2010. s, 28)*

Formålet med denne trekant er, ifølge Mintzberg, at forstå Kunst som en leders visioner og kreative tanker, det er altså her udviklingen skal komme fra. Videnskaben er den teoretiske viden en leder har i bagagen samt de redskaber, der kan bruges til at foretage grundige systematiske analyser og dokumentation. Håndværk er i forhold til ledelsen den erfaring, en leder har, og dette træk udspringer fra de erfaringer lederen har gjort sig fra tidligere ledelses- eller arbejdsmæssige situationer, samt hånddelaget til at foretage ledelse. (Ibid., s 28.)

For at begrebsliggøre ledelsesforståelsen yderligere, har Mintzberg opstillet en model for ledelse generelt. I denne model er det lederen, der er i fokus, og modellen er centreret herom og viser

visuelt den kompleksitet en leder skal forholde sig til (Ibid., s 78.).



*Model 2: Ledelsesmodellen af Henry Mintzberg (Mintzberg 2010. s, 78).*

Denne model skal betragtes som værende elastisk, hvori overvægten af fokus flyttes afhængigt af en given kontekst. Lederen er her placeret i midten og har to roller, der varetages personligt; Framing (Strukturering) og Scheduling (Planlægning). Det er en strukturering af den arbejdsopgave, der skal udføres og planlægning af arbejder i den interne- og eksterne kontekst af organisationen. Disse ledelsesmæssige roller varetages i forskellige planer herunder Informationsplanet, Det menneskelige plan og Handlingsplanet. I informationsplanet er det lederens kommunikation og den interne kontrol, der udvises i form af ansvarsfordeling samt uddelegering af arbejdsopgaver, der er vægtet højest. I det menneskelige plan er det udøvelsen af lederskab, der er i fokus, og lederens evne til at motivere, engagere og udvikle de medarbejdere lederen er ansvarlig for, samt sikre det interne samarbejde i afdelingen. Det sidste plan, handlingsplanet, er en aktiv ledelse i organisationen og tager oftest udgangspunkt i et internt aspekt, hvori der kræves en direkte ledelsesmæssig handling. Eksternt fokuserer dette plan på aftaler og forhandlinger foretaget af lederen. Det er lederens rolle at kunne skifte mellem disse ledelsesroller afhængigt af en given

kontekst, både på det personlige og interpersonelle plan. Ydermere stilles der krav til lederen om, at denne skal kunne kommunikere på alle måder i forhold til den givne kontekst. (Ibid., s 80-92).

Ledelsesmodellen bruges i dette speciale gennem analysen til at analysere, hvilken ledelsesform der har været gjort brug af i Visma Academy og til at påpege, hvor der har været utilstrækkelige ledelsesmæssige kompetencer, ifølge ledelsesmodellen.

#### 4.1.2 Ledelsesroller

Ledere har forskellige måder at agere på, hvorfor ikke alle ledere kan anses for at være samme type, selvom det er samme opgave der fuldføres. Ledelsesroller er defineret som en række forskellige måder en leder agere på, mens de fuldfører deres opgave i organisationen (Plunkett & Attner, 1989). Qua den måde hvorpå ledere skal engagere sig i individer både internt og eksternt i en organisation, kræves der forskellige former for ageren fra ledere, og en højere ledelse samt medarbejdere kan opstille ønsker for lederens ageren, som denne også skal tage højde for i sin rolle som leder. Mintzberg påpeger, at det er nødvendigt at opstille ledelseskategorier og ledelsesroller, da der er mange krav til en leders ageren, og en opstilling af disse skaber en mulighed for at se individuelt på de roller en leder kan pålægges. Disse roller har det fællestræk, at de er opdelt i hovedkategorier efter hvilken type ledelse, det kræver at løse en given opgave. (Shahmandi & Silong, 2011, s. 49).

##### 4.1.2.1 Interpersonelle roller

Denne subdivision af roller har det fællestræk, at lederen har formelle lederopgaver, der involverer en stor mængde beslutninger samt dagligdagsbeslutninger. I denne ledelseskategori er der ganske få strategiske beslutninger. Den første rolle er personaleledelse der indebærer, at lederen står i spidsen for en medarbejdergruppe og skal sikre, at disse fungerer i samspil med organisationens overordnede mål. Lederen er her ansvarlig for, at medarbejderne er motiverede, ansættelser, afskedigelser samt de generelle nødvendige beslutninger, der sikrer en afdelings daglige drift og indpasning i organisationen. Den anden rolle i dette felt er forbindelsesrollen. Her er det lederens opgave at sikre en god relation til kontakter uden for egen organisation. Disse kontakter kan bruges til at indsamle information, der skal bruges i en informationsrolle. Den sidste interpersonelle rolle er frontfiguren. Her er det lederens rolle at repræsentere og symboliserer organisationen ved at foretage ceremonielle aftaler såsom middage eller andre sociale arrangementer. Det er i denne rolle

muligt for lederen at skabe netværk og indsamle viden, der kan være kritisk for organisationens langsigtede succes. (Ibid., 50)

#### *4.1.2.2 Informationsroller*

Disse ledelsesroller kendetegnes ved, at det er lederens opgave at frembringe nye informationer til organisationen, både gennem relation til medarbejdere og eksterne parter. Denne rolle er som den Interpersonelle subdivision også opdelt i tre roller. Overvågeren er en ledelsesrolle, hvori lederen skal bruge sit netværk til at indsamle information, der kan have betydning for organisationen. Det er gennem lederens netværk, at denne skal blive opmærksom på, hvilke ændringer der er i organisationens omgivelser, og om der sker en forandring i omverdenens forventninger til organisationen. Den anden rolle er vidensdeler-rollen, der skal sikre, at der formidles information til medarbejdere på den bedst mulige måde. Dette har stor betydning for medarbejderne, da disse oftest kun har adgang til ny viden gennem lederen. Den sidste rolle i denne subdivision er Talsmand-rollen. Denne indebærer, at lederen kommunikerer med eksterne parter og sikrer viderebringelse af relevant information til sine kontakter uden for organisationen. Ydermere skal lederen i denne rolle være formidler af information fra sin afdeling til ledernes overordnede i organisationen, således at disse kan agere, hvis der skal foretages ændringer for at sikre, at organisationens langsigtede mål kan opnås. (Ibid.)

#### *4.1.2.3 Beslutningstagerroller*

Denne subdivision af ledelsesroller er opdelt i 4 forskellige roller. Det er i disse roller, hvori en leder tager beslutninger, der er krævet for at sikre organisationens fremtidige succes. Den første rolle er Entreprenørrollen, hvori lederen skal sikre en tilpasning af organisationen, således at den opfylder de eksterne forventninger. Denne rolle har en stor sammenhæng med overvågerrollen, som kræver, at lederen kan sikre, at ideerne for forandring af organisationen bliver omdannet til reelle handlinger. Problemløserrollen kræver, at lederen kan håndtere kriser og tilpasse organisationen til nye behov. Lederen skal kunne løse alle kriser i organisationen, også dem lederen ikke selv har indflydelse på. Ressourcefordelerrollen skal sikre, at organisationens ressourcer fordeles mest hensigtsmæssigt og på en sådan måde at opgaver håndteres bedst muligt, mens medarbejderne ikke føler sig overset. Denne fordeling skal foretages på en sådan måde, at lederen fastholder sin egen position som beslutningstager og kan sikre organisationen på længere sigt. Den sidste ledelsesrolle er forhandlerrollen, hvori lederen skal forhandle på vegne af, og imellem, både organisation og medarbejdere på tværs. (Ibid.)

Mintzberg argumenterer for, at alle disse ledertyper er sammenhængende. Det er derved ikke muligt at fjerne en ledelsesrolle uden, at det vil have en påvirkning på organisationen og de medarbejdere, der ledes af den leder, der ikke besidder alle rollerne. Ydermere kan rollerne ikke deles af flere medarbejdere, men skal varetages af hver enkelt leder (Mintzberg, 2010. s, 138-140).

Ledelsesrollerne kan udføres med større eller mindre succes afhængigt af, hvilket håndværk en leder har erfaret sig tidligere. Lederens håndtering af rollerne er derved påvirket af tidligere, og det er muligt for en leder at opnå mere håndværk inden for et felt. Ydermere kan lederen være påvirket af sin vision og det akademiske grundlag. (Jf. afsnit 4.2.1).

#### 4.1.3 Anvendelse af Henry Mintzberg i specialet

Ledelsesroller vil i specialet blive anvendt gennem analysen af den måde, hvorpå der er blevet ledet i Visma Academy, og hvilken effekt dette har haft hos de medarbejdere, der har modtaget denne ledelse. Ledelsesroller bruges ydermere til at belyse styrker og svagheder, der følger med en given rolle, og hvorpå dette afspejler sig i Visma Academy.

## 4.2 Komplexitetsteori

Modsat den teoretiske tilgang, hvori det er muligt at dele en organisation op og analysere enkelte dele, er organisationer, ifølge Ralph D. Stacey, alt for store og komplekse, og dette umuliggør den form for opdeling og strukturering, som Mintzberg har præsenteret. Stacey tilhøre den komplekse responsive organisationsteoretiske tilgangsvinkel, hvori teorierne påpeger, at der er for mange ukendte faktorer i spil til at kunne finde et endegyldigt svar. Stacey mener, at ledelse skal måles i den måde, hvorpå organisationen respondere på ændringer, der påvirker de komplekse konstellationer der sameksisterer i en organisation. Der er tale om komplekse netværk med en høj grad af interdependens, hvorfor en forandring i én lille afdeling vil forplante sig i resten af organisationen, og herigennem skabe uforudsigelig responsivitet (Stacey, 2007: 245–246).

### 4.2.1 Det komplekse responsive perspektiv

Organisationer er organismer, der består af en lang række komplekse sammenhænge, der alle er interdegenderende i organisationen, og derfor alle vil respondere på en given forandring ét sted i organisationen. Derfor kan organisationer, der søger et langsigtet mål, ikke lave detaljerede planer for, hvordan dette mål opnås, da dette vil indeholde for mange ukendte faktorer. Stacey proklamerer, at det eneste en organisation kan være sikker på under en forandring er, at der er uforudsigelige problematikker der kommer under implementeringen af forandringen (Stacey, 2007. s. 272). Stacey lægger vægt på, at en lederrolle i høj grad er en forandringsagent, der skal kunne navigere i organisationen, og at denne forandringsagents rolle ikke skal anses som værende den klassiske planlægger, men derimod være en rolle der sikrer, at forholdene for en optimal emergens er til stede i organisationen, samt sikre at der gennemføres løbende evalueringer, der vurderer hvilken responsivitet der er opnået omkring en givet ændring (Ibid., s. 293). Stacey påpeger, at forandringer ikke kan styres af ledelsen, da den reelle forandring i organisationen opstår gennem en emergens skabt af de medarbejdere der responderer på den tilsigtede forandring. Medarbejderne vil opfatte situationen ud fra forskellige parametre og påvirkninger, og derfra vil deres opfattelse skabe en emergerende forandring. I denne situation er det lederen, eller forandringsagenten, der skal sikre løbende evaluering, der sikrer, at den forandring der emergere, er tilsvarende den ønskede forandring, og lave rettelser løbende, hvis dette ikke er tilfældet. Forandringer opstår ved improvisation drevet af enkelte individer i en organisation, og det er derfor afgørende, at der i organisationen er overskuelige magtbalancer og interne kommunikationsformer. Ydermere er det interessant for forandringsagenten at anskue, hvordan medarbejdere påvirkes og søge at forstå den

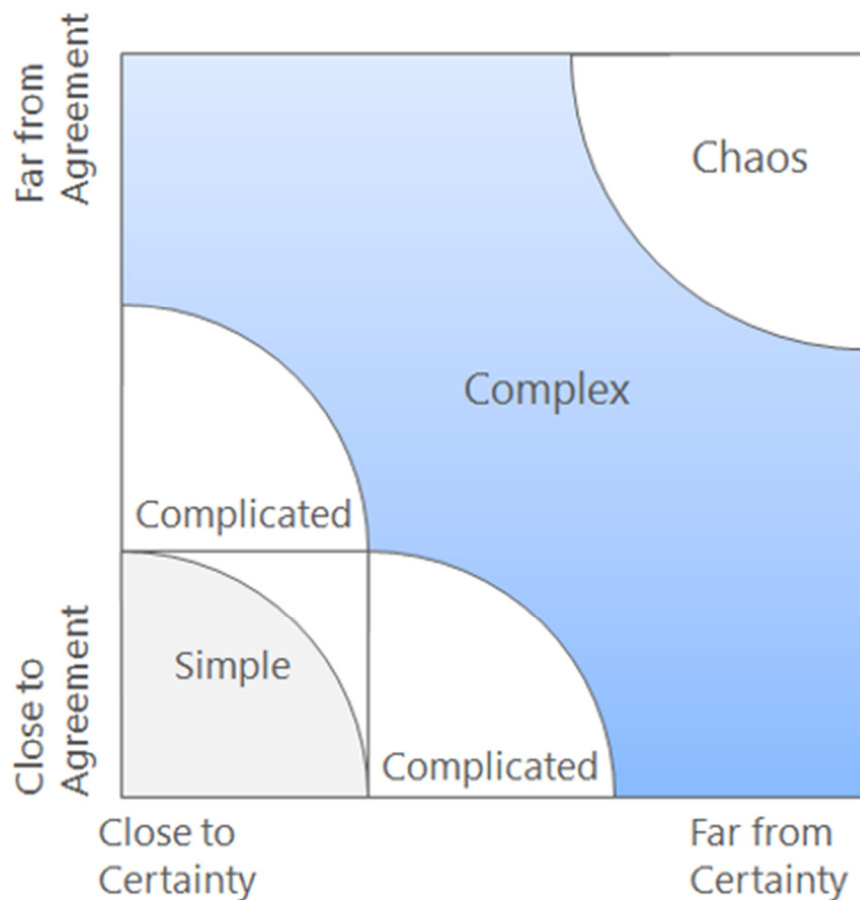
interdependens en forandring påvirker, både på et individuelt og organisatorisk plan (Stacey, 2006, s.124). Samlet er det de interaktioner og den interdependens der findes i organisationen, der er afgørende for, hvorvidt der er rum for naturlig improvisation og emergerende forandring. Der er i midlertidigt en række påvirkningsfaktorer individer imellem, når de indgår i kommunikative situationer. En afgørende faktor for en forandrings emergeren er magtforhold i organisationen, hvori et individ kan begrænse sin respons i en samtale med en leder, da dette leder-medarbejderforhold vil have en betydning for den kommunikative respons, til trods for en høj grad af interdependens parterne imellem. Det er herved lettere for det magtfulde individ at gennemtvinge sine ideer, selvom en forandring er emergeret naturligt (Ibid., s. 134-135). Der er dog en risiko for, at forandringer der gennemtvinges i organisationen fra magtfulde medarbejdere i disse magtrelationer, vil skabe den respons Stacey beskriver som værende gruppeidentiteter. Gruppeidentiteter skaber ideologiske forskelligheder i organisationen, og en medarbejdergruppe kan eksempelvis begynde at modarbejde alle de ideer der kommer fra en gruppe de ikke identificere sig med. Denne form for gruppering er dog ikke begrænset til magtforhold på tværs af ansvarsniveauer, men kan opstå mellem medarbejdere i samme ledelseslag og have den påvirkning, at disse grupper begynder at modarbejde hverandre og de forslag til forandring der måtte emergere fra denne gruppe. Dette har en skadelig effekt for responsiviteten på en forandring og komplicerer forandringsagentens arbejdsgange yderligere, hvorfor organisationer skal søge at nedbryde disse magtrelationer og gruppeidentiteter (Ibid., s. 135). Foruden dette er der gennem interaktioner, der er påvirket af magtrelationer, et valg om, hvordan denne information modtages af de enkelte individer. Det er tolkningen af information, der er individuel, og derfor vil den responsivitet, der opleves også være forskelligartet afhængigt af de enkelte individer i organisationen, hvori nogle trives mens andre ikke gør. Dette er funderet i de magtrelationer, der er i organisationen, individets tilhørsforhold samt individets personlige ideologi; alt dette har indvirkning på den måde, hvorpå individet reagerer på en forandring gennem ledelse, og det er derved ikke muligt for en leder at lave detaljeplanlægning qua de mange uforudsigelige responser i den komplekse, interdegenderende organisation (Ibid., s.136-137).

#### 4.2.2 Komplexitetsmodellen

Nedenstående model er opstillet af Ralph D. Stacey. Den er udviklet for at vise, hvordan kompleksitet påvirker organisationer, og til at påpege hvor stor grad af kompleksitet der er forbundet med en given forandring. En forandring eller implementering af nye arbejdsgange kan derved analyseres gennem denne model, og det kan påpeges, hvorvidt der er sikkerhed omkring,



hvordan denne forandring skal foretages, eller om der er en så stor grad af usikkerhed, at forandringen kan ses som værende kaotisk og uoverskuelig. (Stacey, 1996: 47).



*Model 3: Ralph D. Staceys kompleksitetsmodel (Stacey, 1996: 47).*

Modellen er opstillet med to akser, hvoraf den lodrette akse måler Agreement. Heri mener Stacey, at man skal se på, hvorvidt der er enighed om den forandring, der skal foretages, og i så fald hvordan den forandring skal foretages. Modellen skelner mellem at være meget tæt på enighed, til langt fra enighed. Den vandrette akse i modellen beskriver, hvorvidt der er viden til at lave forandringen. Det kan være teknologisk eller menneskelig viden. Hvis de individer, der er involveret, ved præcist, hvilken teknologi der skal til for at lave forandringen, vil det på denne akse være tæt på sikkerhed, mens den modsat dette er langt fra enighed. En ledelsesmæssig forandring kan herigennem vurderes, hvorvidt der er enighed om forandringen, og hvorvidt der findes viden til at foretage denne forandring. Hvis begge parametre er opfyldt, er dette, ifølge Stacey, en simpel forandring, selvom der altid vil være uforudseelighed, der vil trække mod et mere komplekst ledelsesproblem. Hvis der i organisationen er stor enighed om forandringen, men ikke er viden til at

lave denne, vil dette anses som et kompliceret problem, ifølge Stacey. Dette gælder også for konstellationen, hvor der er stor sikkerhed om hvordan, men ikke så stor sikkerhed om hvorfor. Hvis der i organisationen er en stor usikkerhed om, hvordan en udfordring løses samtidig med, at det er uklart, hvad der skal laves, ender organisationen i en kaos-situation, hvori det er meget begrænset, hvad der produceres, og det vil have en dårlig effekt på de implicerede individer. Det optimale spot for arbejdet med forandringer i organisationen, findes i det felt der ligger i midten af disse to poler, og det er det Stacey beskriver som det komplekse felt. Det er i dette felt, hvor der er rum for improvisation og naturlig emergens, og det er derved det sted, en leder skal søge at finde viden, og i det felt hvori en blivende forandring kan opnås (Ibid.: 46– 48). Når en forandring er opnået gennem det komplekse felt, vil der emergere ideer til hvorfor og hvordan, det kan opnås, og forandringen vil flytte sig i retning af det simple implementeringsfelt. Er organisationen derimod i kaosfeltet, er det forandringsagentens opgave at sikre, at de individer, der er involveret, bliver kommunikeret med på en sådan måde, at de kan gå fra det kaotiske til det komplekse felt (Ibid.).

#### 4.2.3 Anvendelse af det komplekse responsive perspektiv

Brugen af det komplekse responsive perspektiv vil i specialet være i forbindelse med analysens anden del. Dette teoretiske ståsted vil bidrage til at analysere kompleksiteten af Visma Academy, og hvorvidt den forandring, der har været for de implicerede medarbejdere, har været simpel, kompliceret, kompleks eller kaotisk. Ydermere bidrager dette teoretiske felt til at kunne analysere, hvorvidt magtrelationer og ideologier har påvirket emergensen og improvisationen i Visma Academy.

### 4.3 Teoretisk samspil

Klassisk set er Contingency teori og kompleksitetsteorier som henholdsvis Henry Mintzberg og Ralph D. Stacey præsenterer ikke brugt i samspil, da disse teoretiske retninger kritiserer hverandre. Gennem dette speciale vil der dog gøres brug af begge teoretiske ståsteder, da disse er bevænte til at belyse organisationer og ledelse på hver sin måde.

Henry Mintzbergs teoretiske apparat med tilhørende modeller vil i specialet blive brugt i analysen til at bearbejde den del, der analyserer hvilken ledelsesmæssig rolle der har været anvendt i Visma Academy, og hvorvidt alle ledelsesroller har været til stede. Der gøres brug af ledelsestrekanten til at analysere, hvilke ledelsesmæssige træk der kan beskrive den ledelse, der er udført i Visma Academy bedst muligt, og efterfølgende vil det blive analyseret, hvordan ledelsen er udført i Visma Academy med rod i ledelsesmodellen. Dette vil kunne belyse ledelsen gennem det personlige plan hos de individer, der var involveret i Visma Academy i den periode, hvori specialet har sit fokus. Ledelsesroller er en central rolle i forhold til forståelsen af den ledelsesmæssige situation, der har udspillet sig og den måde, hvorpå medarbejderne i Visma Academy har opfattet deres arbejde, tydeligheden i opgaverne og de langsigtede visioner for virksomheden. Ledelsesrollerne giver derved specialet indsigt i den ledelsesmæssige situation, der er forekommet på et personligt plan og bruges til at påvise de menneskelige påvirkninger, der har været for medarbejderne i Visma Academy og belyser ydermere, hvorfor der kan opstå problemer, hvis ledelsesrollerne ikke er klare for medarbejderne. Denne model belyser dog ikke de omkringliggende påvirkninger, der findes for Visma Academy, og teorien bidrager ikke til at kunne belyse sammenhængen mellem det ledelsesmæssige og organisatoriske plan, omkring afdelingen Visma Academy og dennes arbejdsopgaver samt projekter og rammer for disse. Det er det ledelsesmæssige perspektiv, der belyses med brugen af Mintzberg, samt de ledelsesmæssige udfordringer der har været grundlaget for den daglige arbejdsgang i Visma Academy.

Ralph D. Stacey anskuer denne problematik fra en anden retning, da han mener, at man skal anskue de komplekse individuelle relationer og den interdependens, der findes i en organisation, samt graden af kompleksitet der findes i den givne arbejdsopgave. Staceys tanker vil blive brugt som grundlag for analysens første del og bidrager til at forstå kompleksiteten i den opgave, Visma Academy har været for den forandringsagent, der har skulle få dette projekt til at være en fungerende enhed, samt de individer der har været en del af projektet. Staceys tanker bidrager til specialet qua teoriens overordnede syn på implementering af en forandring med oprettelsen af

Visma Academy. Der vil gennem analysen blive fokuseret på kompleksitetsmodellen, som vil bidrage til at forklare, hvor kompleks opgaven, der blev stillet omkring tilblivelsen af Visma Academy, har været, og derfor også vil kunne beskrive hvor stor grad af sikkerhed, der har været omkring oprettelsen af denne. Kompleksitetsmodellen analyserer derved både det interne, men også i høj grad det eksterne, omkring rammerne for de projekter, der skulle udføres i Visma Academy. Derved bidrager Staceys kompleksitetsmodel med at belyse et perspektiv af kompleksitet, der påvirker den ledelsessituation, der har fundet sted i Visma Academy, og bidrager til den yderligere analyse af situationen qua kompleksitetsmodellens funktion af at vurdere, hvor kompleks opgaven har været, og hvilke faldgruber dette kan have medført.

De to teoretiske hovedpunkter bidrager derved hver især med teoretiske vinkler på problematikken og anvendes i specialets analyse. Mintzberg har et personligt fokus primært på ledelsen og bidrager til at lave en dybere analyse af netop den ledelse, der er foretaget i Visma Academy. Dog finder specialet, at Mintzberg ikke kan anvendes til at analysere hvor kompleks en udfordring intrapreneurship-processen har været, og derfor gøres der brug af Stacey, der netop konkretiserer kompleksitet, og hans model der kan bidrage til at belyse dette aspekt. Grundet specialets konstruktivistiske tilgang til viden, menes det at disse teorier bruges i samspil til at analysere om, der er skabt en konstruktion omkring ledelsen i Visma Academy, og om denne konstruktion ydermere har forplantet sig hos medarbejderne. Dette gøres gennem samspillet mellem de to teorier. Specialet er gennem analysen opmærksom på forskellighederne i teorierne, hvorfor specialets sidste analyseafsnit er diskuterende og anskuer, hvilken betydning de to teorier har for forståelsen af de ledelsesmæssige udfordringer, der er forbundet med det intreprenurship, der er foretaget i Visma e-conomic.

#### 4.4 Kritik og refleksion

De teorier der gøres brug af i specialet, er begge ledelsesmæssige teorier, dog med hvert sit udgangspunkt og indgangsvinkel til feltet ledelse og den forandring dette kan føre med sig. Disse forskellige perspektiver bidrager derigennem med forskellige forklaringer på hvilke konstruktioner der kan påvirke ledelse, hvori Henry Mintzberg fokuserer på de menneskelige egenskaber, mens Ralph D. Staceys kompleksitetsmodel bidrager med viden omkring ledelsessituationens kompleksitet.

Kompleksitetsmodellem og Staceys syn på responsivitet, emergens og kompleksitet kritiseres for at have for mange retninger og elementer med i sit syn på organisering. Stacey argumentere for at der ikke kan laves klare planer i organisationer, og dette kritiseres for at kunne umuliggøre en reel forandring og derimod kan skabe alternative uønskede effekter, i mange forskellige organisatoriske retninger ifølge Andrew Van de Ven forandring (Van de Ven & Sun, 2011: 66). Van de Ven argumenterer for, at Staceys teori om stor interdependens ville betyde at at der er en øget risiko for at alle beslutninger vil have en overvejende negativ effekt, og skabe risiko for sammenbrud i organisationer, og at den emergens Stacey beskriver ikke vil kunne finde sted (Ibid.).

Contingency teorien der bruges af Henry Mintzberg kritiseres for at være for simpel og ikke tage højde for de usete aspekter i en organisation, af teoretikere i det komplekse teoretiske felt. Mintzberg fokuserer på ledelsen, frem for den samlede organisation, og der rejses kritik, da der mangler et perspektiv der ser organisationen som en stor samlet enhed, med en høj grad af sammenhæng og interdependens i forskellig grad (Van de Ven & Sun, 2011: 65-66).

Specialets teorier kan derved kritiseres for at have et for bredt, og et for snævert perspektiv. Det er på denne måde de i specialet harmonerer og supplerer hverandre, og bidrager med viden der ikke kunne være opnået gennem en analyse foretaget i det ene perspektiv.

## 5. Analyse

Analysen af den ændrede arbejdsmetode og en høj grad af selvledelse i Visma Academy er opdelt i 3 sektioner, der bidrager til at analysere elementer der indgår i den problematik der er opstået i Visma Academy. Første del af analysen bruges til at afdække hvilken grad af kompleksitet der har været i den givne arbejdssituation, set gennem specialets valgte teori omhandlende kompleksitet. Analysens anden del analyserer den ledelsesform der har været til stede i Visma Academy, og hvilken påvirkning dette har medført afdelingen. Tredje del af analysen diskuterer hvorvidt der er en sammenhæng mellem kompleksitet og ledelse, og inddrager delkonklusioner fra de foregående analysedele. Den tredje analysedel bidrager ydermere til at bidrage med viden til hvilke faktorer og hertil hørende risici der skal tages særligt hensyn til, hvis virksomheder ønsker at gøre brug af en højere grad af selvledelse.

### 5.1 Analyse af arbejdsspørgsmål 1

Gennem bearbejdningen af spørgsmålet: *Hvordan har arbejdsopgavens struktur og formål været klart for medarbejderne i Visma Academy*, vil denne del af analysen vil bidrage med viden omkring kompleksiteten omkring den nye arbejdsmetode i Visma Academy. Afsnittet vil være struktureret gennem brug af Ralph D. Staceys kompleksitetsmodel, der vil analyseres gennem flere underpunkter. For at afdække kompleksiteten gøres der brug af den indsamlede empiri, samt det bearbejdede materiale der er fremstillet heraf.

For at undersøge hvorvidt der har været et klart formål og en klar struktur for medarbejderne i Visma Academy, bruges kompleksitetsmodellen. Denne bruges gennem analysen som klangbund for hvor stor grad af kompleksitet medarbejderne har oplevet i deres hverdag, og om den struktur der har været til stede i afdelingen, har bidraget til at give medarbejderne en følelse af at arbejde mod et klart formål. For at undersøge dette vil analysen starte med at vurdere hvorvidt der har været en klar vision for afdelingen, og om medarbejderne har haft en forståelse omkring denne vision, eller en usikkerhed omkring dette.

### 5.1.2 Enighed om forandringens mål

Målet for hvad der skulle produceres i Visma Academy, bliver af koordinator Lærke Andersson beskrevet som noget der er påvirket af de indledende samtaler der er mellem medarbejdere og afdelingsleder Jesper Hess inden opstarten af arbejdet. Andersson beskriver den indledende periode således:

*”Og der var der et mål om, at Academy skulle blive en guldgrube selvfølgelig. Det skal det jo altid gøre, der skal jo komme nogle penge ind. Men også at der på sigt kom grene af kurser, så man kunne skabe en rejse der kunne dække alle de andre behov som der også kunne være indenfor markedsføring, kommunikation, indholdsstrategier og alle mulige andre ting som vi i huset også havde af kompetencer. Det var den overordnede langsigtede plan at lave en abonnementsløsning og så at der var de her to spor. Og vi skulle lave konferencer med talere, og jeg skulle være værtinde og du ved – det var det helt store langsigtede show, der var meget langt fra hverdagen da vi startede” (Bilag 4:2).*

Her forklarer Andersson at der i starten af afdelingens levetid var en klar målsætning omkring hvor afdelingen skulle arbejde sig hen, og hvad de skulle opnå. Ydermere har medarbejderne på dette tidspunkt en klar ide om hvordan dette skal struktureres på sigt i forhold til kurser, abonnementspakker og konferencer. Ifølge kompleksitetsmodellen peger dette på at der indledende har været en stor forståelse hos medarbejderne omkring målet, hvilket potentielt kan betyde at opgaven er simpel eller kompliceret, dog uden fare for at blive kaotisk (Jf. Afsnit 4.2.2). Denne opfattelse af arbejdets mål ændrer sig dog over tiden, og bliver mere konfus for medarbejderne. Medarbejderne oplever med tiden at der ikke længere findes et klart mål for afdelingen, og at de derved ikke har klare opgaver der skal udføres. Michael Sværke Henriksen har en opfattelse af, at målsætningerne for han arbejde ændres:

*”Til at starte med var der rigtigt meget gejst og viljen til at der skulle skrives nogle ting, og vi skulle redde hele verden. Og så var det som om, at hen over tid, der var jeg nødt til at grave relativt dybt i ide-posen om hvad jeg skulle udfylde min tid med.” (Bilag 5:2).*

Henriksen forklarer at det med tiden er blevet en udfordring at finde arbejdsopgaver. Opfattelsen af den opgave der skal laves, ændrer karakter og indhold over den periode afdelingen eksisterer, og målsætningen for hvad der skal laves beskrives af afdelingsleder Jesper Hess som en ændring til at

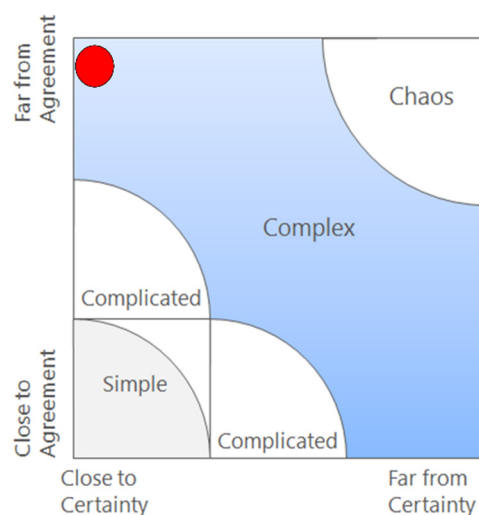
være de opgaver medarbejderne finder giver mening. Han beskriver ligeledes at Academy som projekt i sig selv ikke er en konkret størrelse:

*”Specielt når man har de her projekter som Visma Academy, som det var og er en mere fluffy størrelse.” (Bilag 8:5).*

Opgavens mål er altså ikke en konkret eller kompliceret størrelse, men ligger med tiden højt på den akse der ifølge kompleksitetsmodellen bruges til at belyse hvorvidt der er enighed om hvad målet for opgaven er, og hvad der skal laves for at fuldføre projektet. Andersson beskriver de mål der med tiden blev arbejdet efter som ukonkrete, og at målsætningen for afdelingen med tiden blev helt udvasket.

*”Jeg følte ikke at der var et mål, jeg følte mere at vi tog eller samlede noget af det der lå på gulvet. Altså nogle af de små-tiltag der var gået i gang inden vi egentligt var et team og bare lå på gulvet og ikke var blevet et projekt indtil da. Så vi tog bare over for mange opgaver der lå i bogen, men jeg føler ikke at der var en målsætning.” (Bilag 4:2).*

Denne udvikling af målsætningen for Visma Academy bidrager med at der til sidst i forløbet ikke længere findes en klar målsætning i afdelingen, og derfor bevæger Visma Academys position i kompleksitetsmodellen sig op ad akse Agreement, til det komplekse felt (Jf. Afsnit 4.2.2). Dette illustreres herunder:



Modellens anden akse bruges til at analysere hvorvidt der i Visma Academy har været klarhed omkring hvordan arbejdsopgaverne løses, og om hvorvidt det har været klart hvilke rammer der har



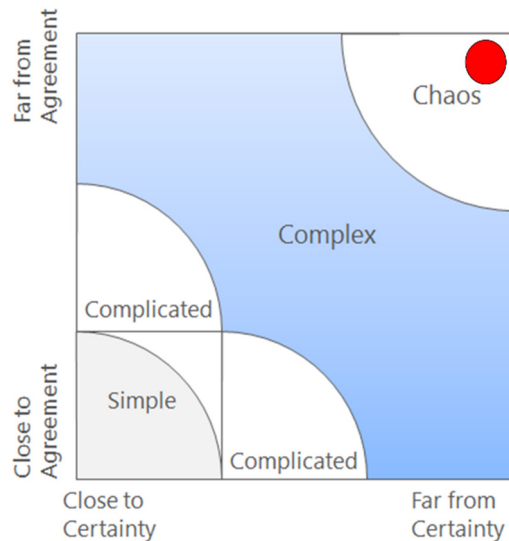
været omkring de opgaver der har været. Rammerne for opgavens løsning har været stillet gennem den ledelse der har været i Visma Academy. Afdelingsleder Jesper Hess beskriver i hvilken grad der har været klare rammer for afdelingen således:

*”Ikke særligt defineret, slet ikke nok. I hvert fald kan man sige, jeg tror at i og med at vi var så lille, et mini start-up i en stor maskine, så noget at det som vi prøvede, i teamet var at tage alle mand med. Så fik vi lov til selv at præge det, man gerne vil lave. Det er klart, man kan sige, det er svært, når vi er sat i verden til at lave ting, som i virkeligheden umuliggør, at vi laver det, vi gør lige nu, hvor det vi kommer til at påvirke nogle andre ting.” (Bilag 5:2).*

Her forklarer Hess, at medarbejderne ikke har arbejdet med klare rammer for hvad de har skulle opnå med deres arbejde, og at de arbejdsopgaver de til tider har lavet har været selvmodsigende i forhold til det langsigtede mål. Denne tilgang til rammer uddybes yderligere af Michael Sværke Henriksen, der forklarer sin oplevelse med rammerne for arbejdet således:

*”Altså da jeg gik ind til stillingen syntes jeg at der var en meget klar ramme. Da jeg var i gang med stillingen syntes jeg at den blev visket ud. Altså der var i starten en klar ramme, men det var så bred en ramme at det kunne godt være – det vil sige at du havde ekstremt meget frirum og plads til fortolkning at jeg havde den ramme der hed at jeg skulle holde kurser og jeg skulle være klar til det. Men der havde jeg det sådan, at der er meget i det som er til meget fri fortolkning.” (Bilag 5:2-3).*

Dette kan tolkes som om, at Henriksen forklarer hvordan han oplever en udvikling fra rammeforhold der er klart defineret, til at disse rammer med tiden opløses. Dette har en betydning



for arbejdets kompleksitet på den horisontale akse af kompleksitetsmodellen, og her kan vi udlede at der ligesom i den vertikale akse har været en udvikling der er gået fra tæt på enighed, til en situation, hvori der er langt fra enighed omkring rammerne for de arbejdsopgaver der er blevet stillet i Visma Academy. Dette leder til en kompleksitetsmodel hvori Visma Academy har arbejdet i det kaotiske felt, der er u hensigtsmæssigt for de implicerede.

Gennem den kodning der er lavet af alle de indsamlede interviews, bliver det ydermere klart at der ligger et stort fokus på manglende mål, da der i ét tilfælde omtales klare mål for arbejdet, mens der er otte fremkomster af manglende målsætning. Ydermere kan der af denne kodning ses en tydelighed omkring manglende mål for den arbejdsopgave der skal laves. Disse faktorer bidrager til at kunne påpege at aksen omhandlende sikkerhed omkring mål, Agreement, i kompleksitetsmodellen ligger ganske højt oppe. Der har ikke været en enighed eller klar målsætning om hvad der skulle udvikles og arbejdes på, og denne faktor bidrager til at gøre den arbejdsopgave medarbejderne har oplevet til en kompleks opgave. Ydermere findes det er der også omkring rammerne ikke er optimale forhold i Visma Academy, da der gennem bearbejdning af empirien er fundet, at der er stor fokus på usikkerheden omkring de arbejdsopgaver der har været i afdelingen.

Der har dertil været en stor tilbøjelighed til at påpege de manglende rammer der har været for arbejdet. (Bilag 10).

Disse findings, der er opnået gennem kodningen bidrager til at kunne fastslå at der i Visma Academy ikke har været enighed om mål eller hvordan disse mål kunne opnås. Dette har ifølge Ralph. D Stacey den betydning at opgaven for Visma Academy med tiden gik fra at være en kompleks arbejdsopgave, til at være en kaotisk opgave, hvori medarbejderne ikke har kunne operere (Jf. afsnit 4.2.2). Det er i denne situation forandringsagentens opgave at sikre at der kommer mere sikkerhed omkring opgaven, for at denne igen kan komme tilbage til det komplekse felt hvori emergens og ideskabelse kan kreeres og opgaven kan fuldføres. Der er i Visma e-conomic rum for emergens og samudvikling af ideer, ifølge afdelingsdirektør Peter Luthman. Luthman beskriver at der gøres brug af en meget løs ledelsesstil, hvor der især med Visma Academy har været mange gisninger omkring projektet qua den usikkerhed og manglende viden der har været omkring de arbejdsopgaver der har skulle været udført. Derfor har medarbejderne i denne periode stort rum til selvbestemmelse omkring udviklingen af arbejdet, og der er derfor skabt rum for en mulig emergens af ideer. Luthman forklarer dette således:

*Men for eksempelvis et team som Academy der er rimelige nye, og det er noget vi ikke har prøvet før, så bliver det jo et projekt hvor vi stikker fingere i luften og tænker at der skal tre mand til denne her opgave. Og så for at være helt ærlig, at så er det sådan at det ved vi jo ikke når vi sætter gang i sådan et projekt. Og så kan man godt sige at den der meget løse ledelsesstil hvor man selv skal opfinde det – altså jeg har kørt samme ledelse på Jesper Hess hele vejen igennem, hvor han også skulle se tilbage og sådan noget. (Bilag 9:3).*

Herigennem påpeges det yderligere, at den ledelsesstil der bliver anvendt af afdelingsdirektøren forventes at blive brugt til projekter i Visma Academy. Emergerende tanker omkring afdelingen har dog ikke bidraget positivt, da den dominerende emergerende holdning i Visma Academy har været et negativt syn på den manglende målsætning og de svage rammer der har været for arbejdet. Dette udtrykker Henriksen da han bliver spurgt om hvorvidt problemstillinger internt udvikler sig.

*” Det er jeg overbevist om! At hvis man selv går med det og tænker at det er lidt mærkeligt det her, og så taler med andre der også siger at det er rimelig mærkeligt det her, så er jeg også sikker på at man når til et punkt hvor det bliver en større ting end det rent faktisk er.” (Bilag 5:5).*

### 5.1.3 Delkonklusion

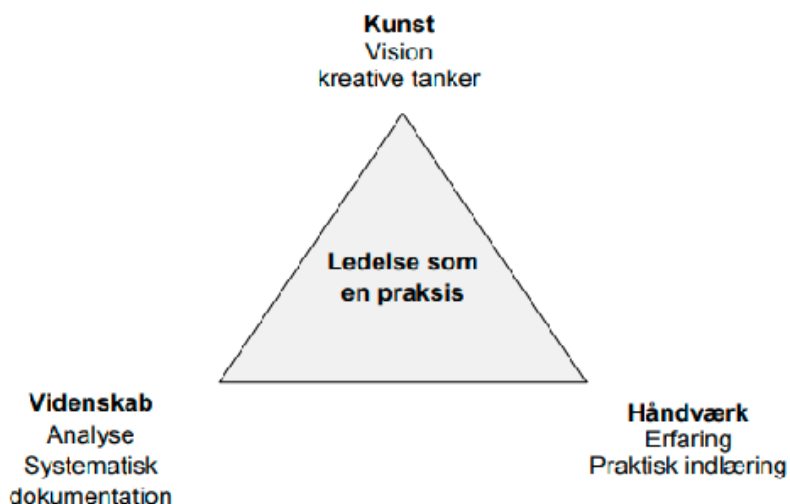
Gennem første del af analysen er det blevet klart, at der hos medarbejderne i Visma Academy har været en udvikling af oplevelsen af struktur og formål. Medarbejderne har oplevet at der i starten har været en mere fast struktur, og et fælles mål der har været arbejdet hen imod, men at denne struktur og målsætning er blevet visket ud hen over tid. Dette har betydning for kompleksiteten i den arbejdsopgave der er blevet stillet og som medarbejderne har skulle løse over tid. Ifølge kompleksitetsmodellen påpeges det at afdelingen har arbejdet med arbejdsopgaver af kaotisk karakter, der ikke har bidraget positivt på afdelingen. Det udledes at der i Visma e-conomic er dannet et rum for emergens, der kan være nødvendigt for at trække arbejdsopgaver væk fra det kaotiske rum, men at den emergens der er opstået i høj grad har været af negativ karakter. Dette har bidraget med at give en højere klarhed omkring strukturen og formålet med Visma Academy. Det har ikke lykkedes forandringsagenten eller afdelingslederen at vende denne situation, hvorfor det kan antages at situationen er blevet forværret. Denne udvikling tolkes som værende planlagt af ledelsen, der har ageret som virksomheden normalvis gør med hensyn til deres medarbejdere. Det er i virksomheden kutyme at ledelsen trækker sig med tiden og selv lader medarbejderne styre deres arbejde på baggrund af deres egen viden (Bilag 9:2). Denne udvikling har dog ikke været god for medarbejderne, da disse ikke har været tilpas med at få en højere grad af selvledelse på dette tidspunkt i processen, da der til stadighed har været for mange usikkerheder.

## 5.2 Analyse af arbejdsspørgsmål 2

Gennem denne del af analysen bearbejdes arbejdsspørgsmålet: *Hvilken rolle har lederen i Visma Academy haft for medarbejdernes trivsel i Visma Academy?* Denne analysedel vil bidrage med viden omkring hvilken ledelsesroller der har været til stede i Visma Academy, og hvordan medarbejderne har været påvirkede heraf. Analysedelen vil struktureres med Henry Mintzbergs teori og der vil foretages en gennemgang af ledelsestrekanten, ledelsesmodellen samt en vurdering af hvilke ledelsesroller der har været til stede i Visma Academy. Dette gøres for at bidrage med viden der kan svare på hvorledes ledelse har været foretaget og hvilken effekt denne ledelse har haft.

### 5.2.1 Ledelsestrekanten

For at afdække lederen af Visma Academys påvirkning på afdelingen, er det nærliggende at analysere hvilke dele af ledelsestrekanten lederen Jesper Hess besidder, og om hvorvidt der er mangler der kan have en negativ effekt på de medarbejdere der arbejder for ham.



*Model 1: Henry Mintzbergs ledelsestrekant (Mintzberg, 2010. s, 28)*

Gennem en analyse af ledelsessituationen og Hess ageren som leder, findes det at Kunst punktet i modellen kan beskrives fra forskellige vinkler. Hess mister, som de almindelige medarbejdere, over tid den klare vision der har været for projektet (Jf. afsnit 5.1.3), dog har Hess ikke fra Starten haft

samme vision for projektet som andre medarbejdere. Han beskriver starten af projektet og den vision der var således:

*”Så man kan sige, at da vi startede op, så fik vi lidt lov til at, ret hurtigt fik jeg Lærke med, hun var med da vi lavede noget, blandt andet workshop på supporten. Og så i slut januar kom Michael med som var underviser, så man kan sige, at vi havde egentlig fået de første måneder til lige at lande på benene. Til lige at finde ud af, hvad skal vi gøre?” (Bilag 8:2).*

Det er altså fra starten ikke fuldstændigt sikkert fra Hess side, hvilken vision han har for projektet. Han mener at det er noget der vil opstå med tiden. Afdelingen er bygget op omkring en ide om et specifikt arbejdsområde der har omdrejningspunkt i afholdelsen af kurser, og så er visionerne kommet løbende. Dette er ikke udelukkende Hess beslutning, men den måde hvorpå der arbejdes med ledelse i virksomheden Visma e-conomic. Afdelingsdirektøren beskriver den opgaveudvikling der har været i afdelingen som værende meget kortvarig, og en de har mødtes om hver fjortende dag, for at udvikle videre på.

*”de målsætninger vi satte løbende, har været mine snakke med Hess, hvor jeg har sagt hvad har du tænkt dig at lave de næste 14 dage? Hvad er det næste vi skal gøre, og hvad har du gang i lige nu? Og det er jo nogle af de her formater, altså min ugentlige Walk and Talk, altså en snak med ham.” (Bilag 9:4).*

Der har altså ikke fra Hess været udvist en stor grad af Vision eller kreative tanker omkring ledelsessituationen, og dette peger på at Hess, på ledelsestrekanten, har en lav grad af kunsttanken. Trekantens punkt Håndværk, der indeholder lederens erfaring og praktiske læring, kan bero på den erfaring der udvises gennem projektet. Hess beskriver selv, at han er den medarbejder der har været længst tid på projektet, og at han forud for dannelsen af afdelingen har haft tid til at arbejde med det materiale der skulle bruges, og derigennem opnå en praktisk indlæring af situationen.

*”afdelingen startede officielt i november 2019 må det være. Men jeg tror det har været i april 2019, hvor jeg sagde ja. Så var der en masse interne ting, som der skulle falde på plads. Og det gjorde jo også at jeg hen over sommeren, sådan på vågeblus, i hvert fald, fik lov til at arbejde lidt med det, og der var nogle tanker og tage nogle snakke med undervisere, sådan så man ligesom havde nogle ideer om, at man havde mulighed for at holde kurser. Sådan så det ikke bare var helt fra scratch når vi skulle til at i gang.” (Bilag 8:1).*

Foruden denne periode før oprettelsen af afdelingen medbringer Hess erfaring fra tidligere ledelsesroller som Teamlead i Visma e-conomic, og har en tæt relation med afdelingsdirektør Peter Luthman. Den ledelsesform der udvises og forventes i Visma e-conomic omhandler i høj grad pleje af medarbejderne, fremfor en klassisk hierarkisk ledelsesform og på dette punkt har Hess flere års erfaring (Bilag 9:4). Det kan derfor beskrives, at Jesper Hess har et ledelsesmæssigt håndværk, der bygger på en mere blød ledelse, udviklet gennem hans tid i driftssupporten, der fokuserer på at passe sit personale. Den erfaring Hess bringer på banen gennem punktet kan derfor beskrives som en leder der har erfaring, og har gjort sig praktiske erfaringer der har givet ham en specifik overbevisning om hvordan man bedst muligt bedriver ledelse i en afdeling, og det er denne ledelsesmæssige erfaring Hess bringer med ind i Visma Academy. Denne personaleledelsesrolle betyder, at medarbejderne har meget frirum til at gøre det de finder bedst, samt at der ikke opstilles en række faste rammer for det arbejde der skal udføres (Bilag 9:4).

Det sidste punkt i ledelsestrekanten beskriver den videnskab Hess besidder. Herunder ligger lederens evner til at kunne arbejde og opstille systematiske opgaver, skabe dokumentation og analysere de situationer der opstår over tid. Lærke Andersson beskriver strukturen af de opgaver der skal laves og opstilles i Visma Academy således:

*”Når jeg tager udgangspunkt i min rolle i Academy og hvordan jeg strukturerede min rolle der. Det var meget på samme måde, og det var aldrig til at vide hvornår jeg kunne sidde med diverse opgaver eller ad hoc-opgaver når vi skulle nå i mål. Så det var en finger i luften og siger ’okay’, jeg tror vi snart skal til at have sat dato for de næste kurser, jeg tror vi snart skal have talt merchandise op, jeg tror vi snart skal have fat i regnskabsafdelingen, for de vil nok sætte pris på at få noget deres vej. Men der var ikke en struktur for det.” (Bilag 4:1).*

Her tydeliggøres det at der ikke har været en fast struktur gennem ledelsen for de arbejdsopgaver der har været produceret i Visma Academy, men at medarbejderne derimod selv har skulle skabe en struktur for det arbejde der skulle laves. Ydermere har der ikke været en struktur for hvilke opgaver der skal løses på sigt, samt hvornår der skal fordeles ressourcer til disse opgaver. Dette er ofte normalt i innovative afdelinger, men da medarbejderne ikke har været klar til at varetage denne rolle, har dette haft en negativ konsekvens da medarbejderne ikke har kunnet overskue opgaven. Den manglende struktur i opgaverne påviser, at Hess ikke har udvist en høj grad af strukturering og analytisk tilgang til arbejdsopgaverne. I forhold til den struktur der er omkring personalepleje i afdelingen, bliver dette med tid også ændret. Lærke Andersson beskriver lederens påvirkning af planlægningen af hendes arbejdsdag således:

*”For min arbejdstid specifikt så har min leder haft meget lille indflydelse på mit skema. Vi har haft meget få faste ting i kalenderen hvor vi er støt på hinanden. Altså vi har haft vores Walk and talks som er en fast ting vi bruger i huset. Men det var også noget jeg selv begyndte at sætte i min kalender, det havde han heller ikke booket. Så det var også sådan noget at jeg selv skulle sige at jeg gerne vil have det her walk and talks, så nu booker jeg dig hver anden uge. Så jeg så mig selv stå meget med planlægningen og en besked om at ’du fylder bare det ud der giver mening’” (Bilag 4:2).*

Her tydeliggøres det, at Hess har haft en mindre indflydelse på hvad hans medarbejdere har skulle foretage sig, og derigennem ikke har haft opsat rammer og systematik for deres arbejdsgang. Det fokus Hess har haft på personalepleje kan også påpeges at mangle struktur, da det her tydeliggøres at medarbejderne selv har skulle skabe struktur for samtaler med deres leder, for at sikre en løbende relation og samtale hvori de har kunne udtrykke deres bekymringer eller andre issues de oplever i deres hverdag.

Det kan også tolkes som en tillidserklæring til medarbejderne, når Hess herover beskriver at han giver medarbejderne rum til selv at tage de beslutninger de mener giver bedst mulig mening. Medarbejderne ville under normale omstændigheder ofte være i stand til at kunne overskue deres arbejdsopgaver og finde de opgaver der skal løses. Dette har dog været svært for medarbejderne grundet mængden af forskellige opgaver de har skulle løse. Medarbejderne har foruden tilrettelæggelsen af selve kurserne også skulle løse opgaver omhandende hvem der skulle holdes kursus for, hvor det skulle holdes, hvordan det skulle markedsføres og hvad det skulle koste for at



være rentabelt. Hess har gennem sin ledelse udvist stor tillid til at medarbejderne har kunne løse disse opgaver. Lærke Andersson savner dog en anden ledelsestil og beskriver den ledelse Hess har udvist således:

*”Jeg har lyst til først og fremmest at sige, at jeg tror på at det er en ledelsestil, men at jeg ikke tror på at der har været ledelse selvom der er nogle der har haft et ansvar. Men det har været meget, kan man kalde det selvledelses ledelsestil, kan man kalde det det? Nej, det var en meget tillidsfuld ledelse på mange måder, det var det her med at ens leder har stor tiltro til at man som individ var dygtig til de ting man troede personen var dygtig til, og man havde stor tiltro til at vedkommende kunne sit kram og brugte sin tid godt. Så det var meget tillidsfuldt, men også meget blindt.” (Bilag 4:3).*

Gennem ledelsestrekanten kan den ledelse Jesper Hess bidrager med beskrives som en trekant der har styrker og svagheder. Hess styrke beror på hans erfaring med ledelse og at han formår at tilgå en opgave inden han får den for at opnå en større erfaring med opgaven, og forberede denne inden medarbejderne også starter på projektet. Hess har ydermere en kontakt med sin umiddelbare leder. Hess tidligere erfaring har den betydning for hans ledelse, at han fokuserer på et menneskeligt plan i den ledelse der udvises. Hess har opbygget en erfaring omkring at dette punkt har væsentlig betydning, og det er også denne ledelsesform der efterspørges af afdelingsdirektøren i Visma economic (Bilag 9:4). Det kan derfor udledes at Hess har en betydelig erfaring med det ledelseshåndværk han bidrager med, hvilket tyder på at dette fylder meget i hans samlede ledelsestrekant. Punktet omhandlende vision og evne til at tænke kreativt i forhold til opgaveløsningen er derimod ikke et punkt hvori Hess bidrager med tydelighed til ledelsessituationen. Hess mangler at udvise en fyldestgørende vision for den afdeling han er leder for, og det bliver i højere grad medarbejdernes opgave ufrivilligt at skabe den vision der arbejdes imod. Punktet omhandlende den ledelsesvidenskab Hess bidrager med kommer ej heller stærkt igennem hos de medarbejdere der skal modtage denne ledelse. Medarbejderne oplever derimod at de selv skal lave en analyse af afdelingens vision og strategi, for herefter at finde ud af hvad der skal laves, og så planlægge disse arbejdsopgaver. Koordinatoren for Visma Academy beskriver, at de opgaver der skal laves og koordineres, ikke er klarlagt på forhånd af ledelsen, men derimod er noget medarbejderne i afdelingen selv skal finde frem til. Ledelsestrekanten bidrager dermed med viden omkring den ledelsesmæssige profil der har været til stede i Visma Academy, og dette peger på en leder der har bidraget med en erfaring fra tidligere opgaver der ikke bidrager med at skabe

vision og struktur. Det der i denne ledelse har været et fokus på, har været medarbejdernes generelle trivsel, og en søgen efter at skabe en personaleledelses relation til sine medarbejdere.

### 5.2.2 Ledelsesmodellen

Gennem Henry Mintzbergs ledelsesmodel, er det lederen der er i centrum, hvorfor det også vil være Visma Academys leder Jesper Hess der tages udgangspunkt i, og ikke afdelingsdirektør Peter Luthman (Jf. afsnit 4.1.1). Denne analyse vil fokusere på det interne i afdelingen, og dermed planlægningsplanet, da det er den interne ledelses påvirkning på medarbejderne der er omdrejningspunktet for denne undersøgelse.

Gennem det informative plan er det Jesper Hess ageren i forhold til at planlægge og kontrollere afdelingen der er i spil. Det er en gennemgribende antagelse i afdelingen at der ikke har været udvist en fast rammesætning, samt at der er et udbredt ønske om et mere klart mål. Ydermere er der en stærk tendens til at medarbejderne har været usikre på hvilke arbejdsopgaver de har skulle løse, mens kun få har følt sig inddraget i planlægningen (Bilag 10). Dette antyder at der på det informative plan har været mangler der har kunne forbedre den situation der har været i afdelingen, da Hess ikke har formået at kommunikere dette klart ud. Den højeste vægtning i dette plan er lederens kommunikative evne samt evnen til at uddelegere arbejdet der vægter højest, og her har der i Visma Academy været en lille grad af ledelse gennem det informative plan. Det menneskelige plan har Hess derimod haft et større fokus på, og han mener også selv at hans hovedfunktion har været at pleje sit personale. Dette udtrykker Hess således:

*”I den periode med Academy, er der også en masse mandskabspleje eller hvad man kan sige til de medarbejdere, der var på teamet. Jeg tror i høj grad at det er det, jeg har brugt en del af mine ressourcer på. Det har været at og hjælpe og undersøge sammen med de personer, som der har været med på rejsen. Så det har jeg brugt en del tid på.” (Bilag 8:1).*

Her gøres det klart at Hess bruger meget af sin tid indledende på at forsøge at skabe gode og motiverende arbejdsforhold for sine medarbejdere, gennem mandskabspleje. Gennem ledelsesmodellen er der en sammenhæng mellem dette plan, og lederens evne til at motivere og engagere medarbejderne i de givne arbejdsopgaver, samt arbejdssituationen generelt. Gennem den kodning der er foretaget af den indsamlede empiri, står det dog klart, at det fokus Hess har haft på

mandskabspleje, ikke har haft en målbar effekt på den motivation der er målbar hos medarbejderne. Gennem kodningen kan det derimod påpeges at medarbejderne har haft en grad af demotivation, der dog er kommet løbende gennem projektets udvikling. Det kan derfor ikke med sikkerhed påpeges at det er Hess fokus på personalet, der er skyld i den manglende motivation over tid. Handlingsplanet ligger vægt på de ledelsesmæssige handlinger der er fortaget af lederen. I Visma Academy beskriver Hess at han handler på en række udfordringer, men dette er ikke en opfattelse der altid deles af medarbejderne. Sandra Koll beskriver hendes opfattelse omkring hvor klare mål der ligger for hendes arbejdsopgaver således:

*”Fordi der netop ikke er de her konkrete mål, så tænker jeg nogle gange at jeg ikke ved det. Jeg har måske en ide om hvad slutmålet skal være eller hvad nogle har en ide om at det skal være. Men jeg ved ikke hvordan jeg kommer derhen, eller hvem jeg skal snakke med for at komme derhen.” (Bilag 6:2).*

Her tydeliggøres det at der hos medarbejderne mangler en konkret ledelse, der kan være behjælpelig med beslutninger, eller som kan assistere med at finde de korrekte kontakter eller ressourcer der skal bruges, så medarbejderne kan løse deres udfordringer i hverdagen.

Ledelsesmodellen kan, for Jesper Hess, derfor opsummeres som en model hvori Hess på det informative plan ikke fremstår som værende fokuseret på de opgaver der ligger i dette plan. Hess har sit fokus på det menneskelige plan, og søger at sikre at hans medarbejdere er motiverede og finder glæde ved deres arbejde. Dog er der i dette plan også en motivationsfaktor der ikke syntes at være udfyldt, da medarbejderne i Visma Academy oplever en generel mangel på motivation. I handlingsplanet mangler medarbejderne helt konkret en sparringspartner, og en leder der kan lede dem når de oplever udfordringer i deres dagligdag og de arbejdsopgaver de skal løse. Arbejdsopgavernes konkretisering er også her et kritikpunkt, da medarbejderne mangler viden omkring hvad de præcist skal lave i deres dagligdag.

### 5.2.3 Ledelsesroller

Ledelsesrollen, der varetages af afdelingsleder i Visma Academy Jesper Hess, har betydning for hvilken rolle ledelsen har spillet for medarbejdernes trivsel. Gennem afsnittet analyseres alle ledelsesrollerne og der laves en vurdering af den rolle der har været dominerende hos Jesper Hess.

De interpersonelle roller, værende den daglige beslutningstager der motiverer sine medarbejdere, har gennem denne analyse været belyst (Jf. afsnit 5.2.3). Her er det fundet at Hess ikke har haft truffet de daglige beslutninger, men derimod overladt dette til medarbejderne i afdelingen. Den manglende daglige ledelse tydeliggøres af Lærke Andersson således:

*”Ja, helt klart. Der var meget af ledelsen der var sådan noget der sagtens kunne være anderledes. Jeg gad godt at der kunne være dage hvor lederen kunne sige at vi ikke skal snakke om det her i dag, det skal bare være sådan her.”* (Bilag 4:5)

Informationsrollen har derimod været mere tydelig, da Hess har brugt tid forud for skabelsen af afdelingen, samt tid efterfølgende på at skabe relation til de lokationer hvorpå der skulle afholdes kurser i Visma Academy.

*”Der har været en hel masse omkring set-up’et omkring vores kursus. Hvad skulle der ligesom være med, hvilke lokationer, hvad er det for et udtrykt vi gerne ville sende til vores kunder.”* (Bilag 8:1).

Hess giver dog ikke udtryk for at sikre at der passes andre relationer, og kursusafholder Michael Sværke beskriver at han selv står for at sikre eksterne relationer til kunder og lave det praktiske der ligger omkring at afholde kurserne:

*”Jamen helt lavpraktisk, så var det min rolle at afholde kurser og i bund og grund stå for det der ligger udenom. Og når man siger det der ligger udenom, så var det sådan noget som at sætte op til kurser, det var at sikre at man havde materiale, det var at sikre sig at man havde de informationer på kunderne man skulle bruge. Det kunne være sådan noget som mailadresser og telefonnumre, så man kunne ringe ud til kunderne inden et kursus og forventningsafstemme.”* (Bilag 5:1).

Det tyder dermed på at ledelsesrollen som værende informationsrollen, der sikrer dagligdagens eksterne relationer, med tiden er mindsket, og i højere grad overladt til medarbejderne i Visma Academy. Dette vil være en naturlig udvikling i virksomheder med den type opgaver der skal udføres i Visma Academy, dog syntes medarbejderne her ikke at have været klar til at styre dette,

eller have manglet kompetencer til at varetage opgaven. Den sidste interpersonelle rolle er frontfiguren. Jesper Hess har i Visma Academy ikke fra starten haft en forventning om at være frontfigur, men derimod prøvet at skabe en afdeling der kan leve selv, eller flyve som Hess selv beskriver det (Bilag 8:1). Michael Sværke fortæller ydermere at det også her er ham der står for kontakten til Visma e-economics support afdeling der har været den afdeling der har været den tætteste relation til Visma Academy

*”Det var også sådan en form for udstrakt arm til supporten i forhold til, at hvis de havde nogle spørgsmål, så kunne vi også besvare dem.”* (Bilag 5:1).

Her giver Henriksen udtryk for, at den eksterne kommunikation og rollen som frontfigur ikke nødvendigvis var drevet af Jesper Hess, men derimod var en rolle der blev uddelegeret til medarbejderne i Visma Academy.

I forhold til informationsrollerne har Jesper Hess brugt mest tid på rollen som vidensdeler og beskriver selv, at han ser sin rolle som en sparringspartner der tjekker op på sine medarbejdere, og søger at skabe tillid mellem ham som leder og medarbejderne:

*”Men at tjekke ind og se om der var noget jeg kunne hjælpe med primært, men om de gjorde det på den ene eller den anden måde det er jeg sådan ret, der har jeg tillid til de personer, der var med. Til at de også kunne - om de gjorde A først og B bagefter eller omvendt, det var jo et fedt for mig. Så der prøvede jeg at lade det være op til dem og så være tæt på og hjælpe. Så jeg i højere grad brugte min energi på, hvis der var et bump på vejen og se på det sammen.”* (Bilag 8:3).

Dette bruger Hess i kombination med en talsmandsrolle, da han ofte har samtaler med afdelingsdirektøren og her vender hvad der sker med afdelingen, og de projekter de har planlagt. Her bruger Hess også tid på at evaluere de projekter der er blevet bearbejdet, samt hvilke projekter der skal arbejdes på i fremtiden (Bilag 9:4).

Roller som beslutningstager ligger i, at lederen tager en række beslutninger i forskellige stadier af afdelingens levetid. Hess tager i starten en række beslutninger der falder ind under entreprenørrollen, da han beslutter hvordan denne afdeling skal startes op, samt hvilket personale der skal være en del af denne afdeling. Beslutninger omkring hvorledes medarbejderne skal tilgå deres arbejdsopgaver er i Visma Academy lagt meget op til medarbejderne selv, og dette kommer til udtryk hos Henriksen, som en mangel på at blive udfordret personligt

*”Jeg er typen der godt kan lide at der er nogle rammer, men også noget opfølgning og nogle mål og løbende dialog om hvordan og hvorfor man bruger tiden. Og det blev jeg i den grad ikke udfordret på.” (Bilag 5:3).*

Også Sandra Koll har en oplevelse omkring de manglende ledelsesmæssige rammer, der taler for at dette er en negativ ledelsesmæssig påvirkning:

*”Fordi du ikke helt er sikker og det kan i virkeligheden godt gøre dig, ikke decideret stresset, men jeg føler at der er en masse jeg skal nå, men jeg ved ikke præcist hvad det er jeg skal nå og hvordan jeg når det. Så det kan egentlig godt give en følelse af ’Årh jeg er stresset’ uden at det er sådan helt stresset fordi det kun er den ene dag.” (Bilag 6:2).*

De ledelsesmæssige roller kan, hos Jesper Hess, opsummeres til at have et fokus på informationsrollen, hvorimod de andre ledelsesroller har haft mindre betydning eller mindre fokus for Hess. Dette har haft en betydning for medarbejderne i Visma Academy, der blandt andet har været tydeliggjort gennem manglen på rammer, og en usikkerhed omkring de arbejdsopgaver der har skulle løses, der har bidraget til en mindre grad af motivation hos disse medarbejdere (Bilag 10).

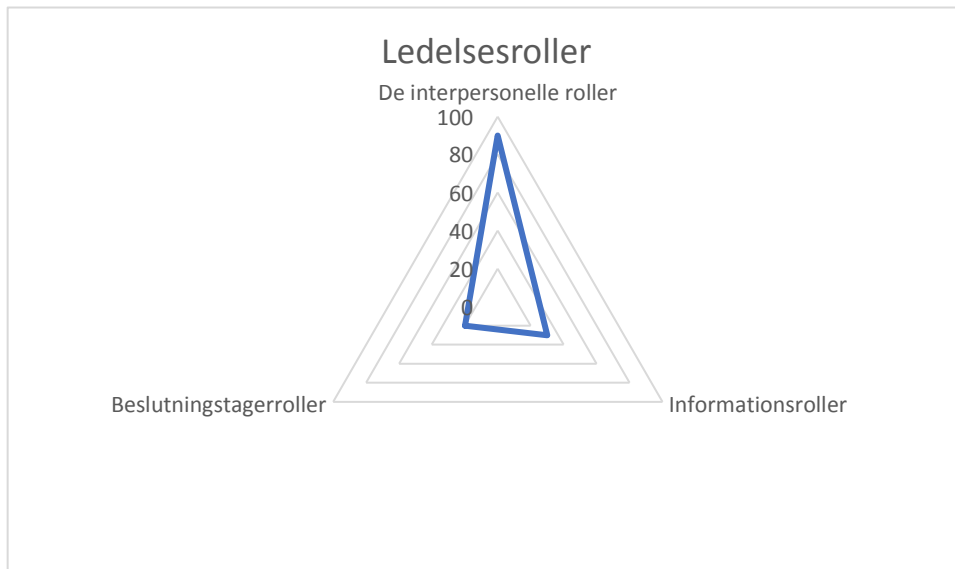
#### 5.2.4 Delkonklusion

Medarbejderne i Visma Academys trivsel har været påvirket af den ledelse der har været udvist. Dette skyldes den mangelfulde ledelse der har været udvist, gennem analysen med brug af den ledelsesteoretiske ramme der bliver præsenteret af Henry Mintzberg (Jf. afsnit 4.1).



Figur 3. Udfyldt ledelsestrekant med udgangspunkt i analysens findings.

Gennem ledelsestrekanten blev det påvist at afdelingsleder Jesper Hess havde en ulige fordeling af de ledelseskompetencer denne trekant består af. Hess har haft et manglende fokus på de visioner der har været omkring Visma Academy, og dette resulterer i at medarbejderne også har tvivl omkring hvad projektet Visma Academy skal arbejde hen imod. Hess har fokuseret på plejen af sine medarbejdere, men qua manglen på ledelse har dette ikke udelukkende haft en positiv effekt. Ledelsesmodellen påpeger ydermere at Hess har haft et fokus på et enkelt plan, fremfor på alle planer i modellen. Dette påvirker at medarbejderne ikke har haft en fuldendt ledelse, men derimod har oplevet en række mangler i den ledelse der har været udvist i Visma Academy. Da alle ledelsesrollerne er sammenhængende, har det en betydning for medarbejderne at der i afdelingens levetid har været et fravær af informationsroller og beslutningstagerroller. Der har ikke været en leder der har kunne danne rammer for deres arbejde og dette kommer også til udtryk hos medarbejderne, som manglende rammer og faldende motivation gennem den høje grad af selvledelse. Det kan derfor afledes at lederen i Visma Academy har haft en stor påvirkning for trivslen i Visma Academy, og selvom Hess har haft et fokus på at pleje sine medarbejdere, har de manglende forventninger, mål, rammer samt fraværet af opfølgning på specifikke arbejdsopgaver haft en negativ effekt på medarbejdernes generelle trivsel.



*Figur 4. Illustration af ledelsesroller hos Jesper Hess.*

Det kan ydermere konkluderes at en leder, der har ét hovedfokus fremfor at udfylde en mere nuanceret rolle, har en negativ effekt på medarbejdernes trivsel. Dette harmonerer med Henry Mintzbergs tanker om at ledelse er en samling af kvalifikationer der udføres i samspil med hverandre, og det vil have en påvirkning hvis et eller flere af disse elementer ikke er til stede.



### 5.3 Analyse af arbejdsspøgsmaal 3

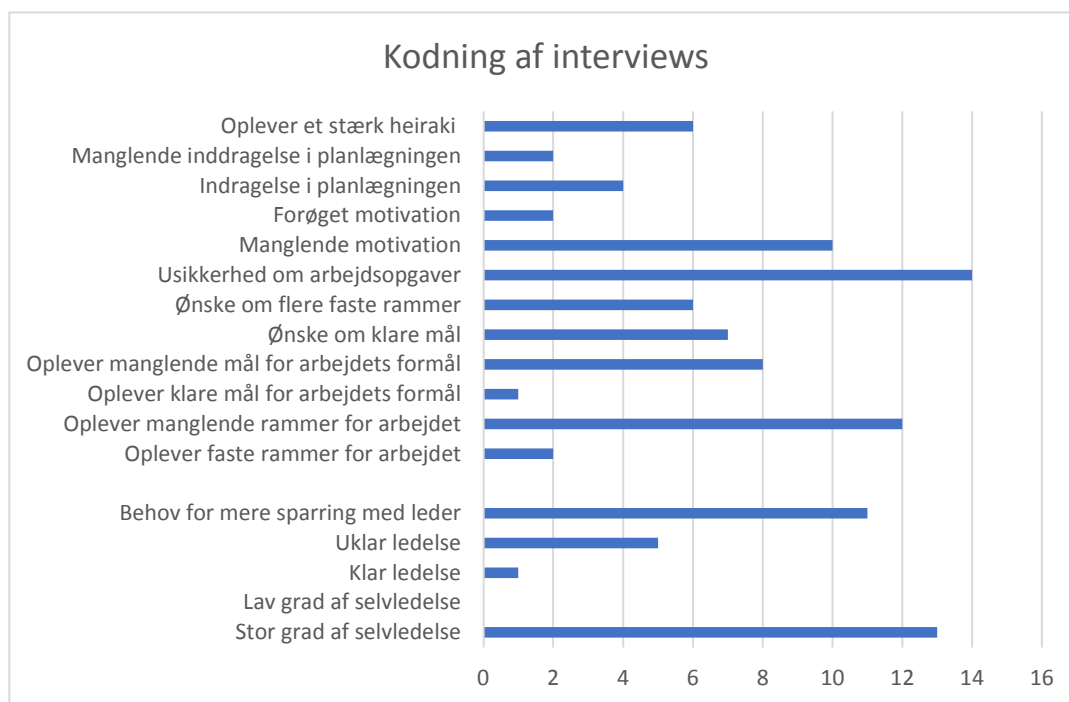
For at beskrive hvorledes der er en sammenhæng mellem arbejdsopgavers kompleksitet og den udøvede ledelse der anvendes, gøres der i denne analysedel brug af den viden der er opnået gennem analysens første to dele. Disse dele bliver diskuteret, og yderligere analyse bliver brugt for at give et mere fyldestgørende billede af hvordan disse faktorer påvirker en afdeling med en høj grad af selvledelse.

Arbejdet i Visma Academy har haft en meget høj grad af kompleksitet. En så høj grad at det er gået fra at være komplekst til at være kaotisk når vi ser på kompleksitetsmodellen. Her påpeges det at Visma Academy ikke har klar nok enighed om hvad der skal laves, og hvordan arbejdsopgaver skal løses i praksis. Dette påvirker medarbejderne da kun få individer kan håndtere at arbejde i det kaotiske felt over tid. Her er det forandringsagenten, i dette tilfælde lederen, der skal sikre at opgaven enten bliver tydeliggjort eller forsimplet. Det kan også løses ved at danne et fælles arbejdsgrundlag, så det bliver tydeliggjort hvordan medarbejderne skal arbejde med deres arbejdsopgaver (Jf. afsnit 5.1.3). Det kaotiske felt har påvirket det rum for emergens der har været i Visma Academy, og der har været grobund for en voksende negativ tilgang til opgaven og ledelsen, der kan påpeges at komme af at medarbejderne ikke har vist hvilken opgave de har skulle udføre, og hvorfor de skulle udføre deres arbejdsopgaver. Denne emergens af mistrivsel og nervøsitet beskriver Lærke Andersson således:

*”Jeg oplevede i teamet at jeg kom til at prikke hul på denne her samtale med en kollega, og jeg kunne bare se at det var en lille giftig ting der kom til at vokse. Det var som at man prikkede hul på sådan en lille mistrivselsting fordi man fandt ud af, at der var mange andre end mig der havde det sådan. Og så vokser det. Det der kunne løse det var en hudløs ærlig dialog med ens leder, for at få lukket de her ting og få fikset dem. For ellers begynder de at vokse i det skjulte som sådan nogle mistrivselsting. Jeg tror jeg har tænkt meget over det fordi vi har en medarbejder hvor der pludselig blev meldt ud, at vedkommende skulle tilbage til supporten.” (Bilag 4:4).*

Her bliver det klart at der ikke er opstået løsninger eller nye arbejdstilgange gennem den emergens der har været i Visma Academy, men derimod en voksende utilfredshed omkring arbejdet, samt en frygt for at miste sit arbejde og blive overflyttet til en anden stilling i Visma e-economics produktsupport. Denne opfattelse af ikke at have tilstrækkelige mængder af arbejde tilgængeligt er

en tendens der ses tydeligt gennem andre udtalelser fra andre medarbejdere hvor dette punkt er nævnt i alle interviews der er foretaget (Bilag 10).



Figur 5. Grafisk opstilling af kodningsresultat.

Michael Sværke Henriksen oplever ligeledes en stigende utilfredshed med de arbejdsopgaver han har, eller mangel på samme og dette fører ligeledes til en ophobning af utilfredshed:

*”Det betød egentlig lidt, at de opgaver man havde man kunne lave, der i perioder var rimeligt begrænset. Og jeg følte lidt, at det var ligegyldigt om man lavede dem eller ej, for der var ikke nogen der holdt mig op på det. Jeg følte ikke at der kom nogen udvikling på mig selv på det, og det syntes jeg var enormt demotiverende. Og selvfølgelig skal man have det godt, men der er også en grænse for hvad virksomheden skal tage sig af, og hvad man personligt skal tage sig af, og her vil jeg påstå at den ramme blev visket meget ud, hvilket set fra et virksomhedsperspektiv ikke giver mening.” (Bilag 5:3-4).*

Her uddybes den kaotiske tilstand der er i arbejdsopgaven, da det ifølge Henriksen i perioder ikke står klart hvilke arbejdsopgaver der skal løses og der ikke kommer en klar udmelding om hvad der forventes af den umiddelbare leder. Her oplever Henriksen derimod at der er et stort fokus på hans trivsel, til trods for at den mistrivsel han oplever stammer fra mangel på klarhed omkring hvilke arbejdsopgaver der skal løses, og hvilken tilgang afdelingen skal have til denne løsning. Også

Sandra Koll mangler overblik over sine arbejdsopgaver, og svare således på hvorvidt hun oplever tvivl omkring hendes arbejdsopgaver:

*”Ja, indimellem. Fordi der netop ikke er de her konkrete mål, så tænker jeg nogle gange at jeg ikke ved det. Jeg har måske en ide om hvad slutmålet skal være eller hvad nogle har en ide om at det skal være. Men jeg ved ikke hvordan jeg kommer derhen, eller hvem jeg skal snakke med for at komme derhen.” (Bilag 6:2).*

Der er en generel uvidenhed omkring visionen med Visma Academy, og hvilke arbejdsopgaver der skal løses. Det er her normalen at ledelsen søger at oversætte visionen til mere praktiske gøremål for medarbejderne, således at medarbejderne opnår større viden om hvad der skal laves og selv kan finde løsningerne på disse opgaver. Gennem analysen med kompleksitetsmodellen kan der argumenteres for at den kaotiske tilstand i arbejdets kompleksitet stiller krav til en leder, og disse krav bliver konkretiseret i forventninger fra medarbejderne. Det medarbejderne i Visma Academy i høj grad forlanger af en leder er, at denne person sætter rammer for det arbejde der skal laves, og står til rådighed hvis medarbejderne ønsker sparring til specifikke arbejdsopgaver.

Denne rammesætning og sparring læner sig op ad de forventninger en leder kan måles på gennem Henry Mintzbergs teoriapparat. Her ses det at en leder skal stille rammer for opgaver og sætte mål for medarbejderne, samtidig med at de ledelsesmæssige roller skal være til stede. Rammerne for arbejdet i Visma Academy mangler generelt, ifølge medarbejderne, og der er en generel utilfredshed med de rammer der mangler at blive opstillet. Afdelingslederen Jesper Hess har tidligt i forløbet opsat rammer og vision for Visma Academy, men disse viskes med tiden ud og medarbejderne skal selv finde de rammer de skal arbejde under. Dette er en bevist strategi fra ledelsen i Visma e-conomic, da de mener at dette er den bedste måde for medarbejderne at arbejde på, da dette skaber empowerment og mere motivation hos medarbejderne (Bilag 9:1). Arbejdet i Visma Academy har været kaotisk, og her kan medarbejderne have en udfordring i at være sikrer på hvad de skal foretage sig hver dag. Denne usikkerhed er påvirket af det ledelseshierarki medarbejderne oplever, trods den ledelsesstil der er udøvet, forsøges bygget på relation mellem ledere og medarbejdere. I forhold til dette hierarki der er forsøgt nedbrudt i Visma e-conomic generelt, og afdelingsdirektøren leder med dette eksempel, som han også forventer at han ledere gør med deres medarbejdere:

*”Jeg bilder mig ind at jeg er en involverende leder der er til stede og snakker med folk når de har brug for det. Men jeg er også en ’Hands off’ leder, så i det omfang det overhovedet er muligt så prøver jeg at uddelegere arbejdet så de selv føler de bestemmer. Altså laver empowerment og giver dem lov til at bestemme over det de laver, så det er deres ting.” (Bilag 9:2).*

Det ligger fra toppen af afdelingens ledelse en forventning om, at medarbejderne selv skal tage de beslutninger der skal tages stilling til, uden for megen inddragelse af ledelsen. Peter Luthman uddyber det yderligere og omtaler selv de rammer der ikke opstilles af ledelsen som værende:

*”Det er nok et af mine svage punkter, for nogle gange kunne jeg godt forestille mig at de ville have mere faste rammer. Altså hvor vi fik opstillet noget mere klart. Egentlig ikke at man skal påvirke hvad der skal laves eller hvad resultatet skal være, men mere nogle rammer for hvor det skal rapporteres hen, hvad der skal laves og hvordan formatet og tingene foregår. Og der er jeg ret svag, for det er jeg ikke selv speciel god til.” (Ibid.).*

Her bliver det klart at rammesætningen ikke udelukkende er udeladt af Jesper Hess, men er en generel mangel i organisationen. Denne mangel på rammer har en sammenhæng med medarbejdernes usikkerhed omkring arbejdsopgaver, da dette ikke gives klart fra ledelsens side. De manglende rammer er en del af det fokus der ligger i, at organisations ledelse forsøger at nedbryde den barriere der findes i mange organisationer mellem medarbejder og ledelse, men dette har ikke den ønskede effekt hos medarbejderne i Visma Academy. Michael Sværke Henriksen har bemærket dette forsøg, og beskriver hans oplevelse med denne ledelsesform således:

*”Jeg tror jeg vil sige at den virksomhed vi er i, Visma e-conomic, de prøver at nedbryde de her barrierer til ledere rigtigt meget og prøver at gøre det sådan at man har ledere på et meget ligeværdigt niveau hvis man kan sige det sådan. Men der vil stadig være ting man ikke tager med en leder, som man eksempelvis kan tage med sin kollega eller en anden og ligesom søger at finde ud af om det kun er mig der ser denne her problemstilling.” (Bilag 5:5).*

Medarbejderne oplever altså at der er et forsøg fra ledelsen omkring at nedbryde disse barrierer, men dette har ikke den ønskede effekt da medarbejderne til stadighed ikke deler alle deres problemstillinger med ledelsen. Gennem kodningen af empirien påpeges det at medarbejderne har

en generel problematik i at de ikke ved hvad de skal lave. Der ligger her en problematik i, at medarbejderne står uden arbejdsopgaver, men også at medarbejderne ikke informere den umiddelbare leder om, at de mangler arbejdsopgaver. Denne mangel på at forklarer lederen at der ikke er nok at lave kan muligvis have udspring i de tidligere stadier af projektet hvor nogle medarbejdere var økonomisk afhængige af at der var nok arbejdsopgaver. Lærke Andersson er en af de medarbejdere, der i starten har haft et fokus på at få nok timer til at gå, således at hun var økonomisk sikret:

*”Men jeg måtte indse at behovet for det jeg skulle bruge min tid på, ikke var særligt stort da jeg startede, og det gjorde selvfølgelig også at jeg også skulle gå ud i nogle yderligheder for at finde ting jeg kunne lave, for at opfylde de timer jeg havde. Da jeg startede på Academy, var jeg timelønnet til garanteret 15 timer om ugen, og det lagde sig også som en form for stress bagved en, fordi man havde helt sort på hvidt brug for de her timer, for at ens økonomi kunne hænge sammen.” (Bilag 4:1).*

Dette kan bidrage til en forklaring på hvorfor medarbejderne ikke har sagt til deres leder at der ikke har været nok arbejde i starten, og det kan tolkes til at en sådan situation vil kunne have påvirket afdelingen på længere sigt, da det for medarbejderne kan have været svært senere i processen at forklare at der pludselig ikke var nok arbejdsopgaver, når de i starten var tilfredse med mængden, eller ikke havde indvendinger da deres økonomiske situation skulle sikres. Med tiden skaber dette dog et andet problem hos medarbejderne, da der internt opstår en frygt blandt medarbejderne omkring hvorvidt deres stilling giver mening, eller om denne stilling på sigt kan nedlægges og derved skabe en negativ konsekvens for medarbejderne. Denne frygt kommer til udtryk i Visma Academy gennem en tabuisering af det emne der går på, at medarbejderne ikke ved hvad de reelt skal lave og dermed ikke opfylder deres selvledende roller. Dette kommer tydeligt til udtryk gennem kodningen (Bilag 10), og forklares af Lærke Andersson således:

*”Nu tænker jeg jo i forhold til selvledelse – der ligger jo et kæmpe tabu omkring selvledelse. Altså der er et tabu omkring at sige ’jeg ved ikke hvad jeg skal lave i dag’ jeg ved ikke hvad jeg skal bruge min tid på’. Og det kan både være frygten for at sige det, for faktisk at fortælle at man ikke gør sit job godt nok, fordi man ikke ved hvad man skal lave. Og alle de ting man har lavet, dem brugte man ikke en uge på, dem brugte man en time på fordi de var så nemme. Jeg har tit prøvet det der med, at før Hess skulle på ferie var jeg sådan at jeg lavede en lang liste og forklarede alt det jeg*

*ville lave mens han var væk. Og han var sådan 'hold nu op det var en lang liste du skal lave', og du behøver slet ikke at nå alt det. Og jeg var sådan at hvad snakker du om? Jeg kunne lave alt det her på en time hvis jeg gad, og nu skal jeg prøve at strække det over en hel uge. Men jeg tror at der er noget tabu om at tale om det her med, at man ikke ved hvad man skal bruge sin tid på.” (Bilag 4:4).*

Andersson udtrykker klart kernen af problematikken der er skabt i Visma Academy gennem selvledelse med manglende vision og sikkerhed omkring hvordan opgaven skal tilgås. I kompleksitetsmodellen kan denne tabuisering og frygt forklares ud fra at dette skyldes en medarbejder der længe har været i det kaotiske rum. Dog forklare dette ikke det tabu der er opstået, og her kan der gøres brug af Mintzbergs teori. Der er i afdelingen en mangel på de informative- og beslutningstagende ledelsesroller, og dette betyder at medarbejderne ikke har en umiddelbar information om hvad de skal lave. Når den umiddelbare leder ikke træffer beslutninger, kan der opstå tvivl om hvorvidt medarbejderne skaber værdi, og en frygt for at en anden ledelseskikkelse kan fratage dem deres arbejde. De to teoriapparater bidrager hver især med en vinkel i denne problematik, og kan bidrage til forståelse af hverandre på dette punkt.

### 5.3.2 Delkonklusion

Det kan observeres at der er en sammenhæng mellem arbejdsopgavers kompleksitet og den ledelse der udvises i Visma Academy. Gennem analysen af kompleksitetens modellen er det påpeget at den arbejdsmæssige situation der har været til stede i afdelingen, har været i det kaotiske felt, hvori medarbejderne ikke producerer effektivt, men derimod ikke ved hvad der skal laves. Her er det i kompleksitetsmodellen forandringsagentens opgave at sørge for, at medarbejderne får større indsigt eller viden omkring deres opgaver, således at opgaven kan komme til det komplekse felt hvori denne kan bearbejdes og udvikles. Dette har en sammenhæng mellem den manglende ledelse der har været udvist af afdelingsleder Jesper Hess, og de mangler der har været hos Hess i forhold til ledelsesmodellen og de ledelsesroller der ikke har været udfyldt i afdelingen. Manglen på denne ledelse har ført til at medarbejderne tvivler på, hvilke opgaver der skulle udføres og hvorfor. Denne analyse påpeger derved at der kan være en sammenhæng mellem en arbejdsopgaves kompleksitet, og ledelsesmodellen samt ledelsesroller, da disse er relaterede til hverandre, og det findes at der er interdependens mellem kompleksiteten og den ledelse der kan analyseres med brug af Henry Mintzbergs ledelsesteorier.

Den selvledende afdeling Visma Academy oplever at der generelt i Visma e-conomic hersker en forventning om at en leder ikke skal være beslutningstager, men at det derimod er medarbejderne selv der skal gøre dette. Dette er i andre dele af organisationen lettere, da disse er drevet med omdrejningspunkt i en fast drift, og derfor er dette en ny situation der ikke er prøvet før i organisationen (Bilag 9:5). I afdelingen har det dog en negativ effekt da medarbejderne oplever en voksende usikkerhed omkring hvilke arbejdsopgaver de skal løse, og hvad de reelt skal bruge deres tid på. Den høje grad af selvledelse skaber et tabu omkring de manglende arbejdsopgaver, der kan forklares som noget der opstår da medarbejderne befinder sig i et kaotisk felt uden overblik over arbejdsopgaverne, med en leder der ikke opfylder informations- og beslutningstagerrollerne. Det kan altså påpeges at der i Visma Academy har været en sammenhæng mellem graden af kompleksitet, ledelsen der er udvist og den selvledelsessituation medarbejderne befinder sig i.

## 6. Konklusion

Gennem analysens dele er der opnået ny viden omkring de elementer der spiller en rolle i forhold til besvarelsen af specialets problemformulering:

*Hvordan har en ændring i arbejdsmetoden og høj grad af selvledelse haft indflydelse på medarbejderne i Visma Academy, og hvilke faktorer skal der tages særligt hensyn til, hvis denne arbejdsform ønskes benyttet?*

Analysens første del bidrager med viden, omhandlende hvor klar og struktureret arbejdsopgaven har været for medarbejderne. Disse medarbejdere har været en del af en afdeling med en høj grad af selvledelse, og derfor er det interessant at se på hvilke faktorer der har medvirket til klarhed eller mangel på samme af de arbejdsopgaver der har været en del af Visma Academy. Det påvises at medarbejderne har oplevet en lav grad af struktur og vision for det arbejde de har skulle udføre, og dette har haft en negativ konsekvens for medarbejderne. Det kan derfor påpeges at der ligger en nødvendighed i at lave klare rammer og visioner for de arbejdsopgaver der skal løses, af et team med høj grad af selvledelse. Dette tjener ikke blot formålet at sikre løsningen af en given opgave, men også en sikring af at medarbejderne ikke oplever at deres arbejdsopgaver bliver kaotiske, og derved mister overblikket over deres arbejdsituation. Gennem analysens anden del bliver det gjort klart at det ikke udelukkende er arbejdsopgavens kompleksitet, og de rammer samt visioner der er opstillet, der har en mærkbar effekt på medarbejderne i den selvledelsessituation der har været i Visma Academy. Den ledelse der udvises af afdelingsdirektøren bidrager til en ledelsesretning der går imod at pleje personalet i høj grad, og lave rammer hvori personalet bliver nødsaget til at træffe beslutninger. Denne ledelsesmæssige ageren bliver også taget i brug af afdelingslederen, der bruger ledelsesmæssige funktioner til at forsøge at skabe gode forhold for personalet. Gennem denne ledelsesstil har afdelingslederen undladt at bidrage med en informativ- og beslutningstagende lederrolle, men derimod pålagt medarbejderne denne opgave. Dette har skabt mistrivsel hos medarbejderne, der i høj grad ønsker en leder i deres arbejdsmæssige situation der kan give dem information om hvad der skal laves, samt hvordan. Desuden ønsker medarbejderne i Visma Academy at ledelsen er bedre til at træffe konkrete beslutninger omkring hvor meget, og hvornår der skal arbejdes med en specifik arbejdsopgave. Grundet den høje grad af selvledelse har medarbejderne i høj grad selv skulle træffe beslutninger omkring hvad de skulle lave, og hvornår. Dette har medført en forvirring hos medarbejderne, og en usikkerhed på deres arbejdsopgaver.



Tydighed i ledelse anses derfor som en vigtig faktor, der skal tages særligt hensyn til på teams med en høj grad af selvledelse. Ydermere er det en vigtig faktor at lederen på det selvledende team varetager alle de ledelsesmæssige roller. Analysens sidste del påpeger at der findes en sammenhæng mellem arbejdets kompleksitet og de ledelsesmæssige roller der findes i en afdeling. Medarbejdere der arbejder i et selvledende team, kan blive udsat for at deres arbejdsopgave bliver kaotisk hvis der ikke findes klare rammer og mål for deres arbejde. Disse mål skal både findes på et kortsigtet- og et langsigtet plan. Hvis medarbejderne oplever en stor grad af kaos, og en mangel på ledelsesroller, kan der dannes et forøget rum for negativ emergens, der kan have store konsekvenser for teamet. Medarbejderne i Visma Academy oplevede en negativ emergens der beror på en frygt for mangel på arbejdsopgaver. Det til trods for at der i afdelingen har været meget arbejde. Det kaotiske plan og den manglende beslutningsledelse har haft den konsekvens at medarbejderne ikke har vist hvilke opgaver de skulle udføre, samtidig med at der opstod en tabuisering af netop dette emne, til trods for at ledelsens forsøg på at nedbryde de ledelsesmæssige barrierer. Dette tyder på, at det kan være svært at nedbryde de barrierer der ligger mellem ledelse og medarbejdere, og at denne kan forstærkes trods en indsats omhandlende det modsatte, hvis de arbejdsmæssige forhold ikke er optimale. Det kan konkluderes at der i et team med en høj grad af selvledelse skal tages særligt hensyn til en klar opstilling af rammer for opgaverne, samt vision for arbejdet. Disse skal ske på både kort og lang sigt, for ikke at bidrage til en uoverskuelig kaotisk arbejdssituation. Lederen skal i højere grad sikre sig at alle ledelsesroller bliver udfyldt, da en mangel på ledelsesroller kan bidrage med forvirring hos medarbejderne. Ydermere er faktoren emergens hos medarbejderne, noget der skal tages særligt hensyn til, hvis der ønskes en arbejdsform med en høj grad af selvledelse. Medarbejderne kan opbygge en mangel på viden omkring hvad de skal lave, og dette kan skabe et negativt tabu, der bygger på en frygt for at miste det arbejde medarbejderen er sat til, da medarbejderen ikke føler at der er tilstrækkelige mængder af arbejde til dem for at skabe værdi. En arbejdsform med en højere grad af selvledelse, kræver derfor en justering af organisationens ledelsesform i retning af mere klare rammer, klar kommunikation samt tydelig ledelse.

## 7. Perspektivering

Gennem specialets problemfelt blev det klargjort at mange virksomheder planlægger at udvide deres brug af hjemmearbejde efter Covid-19 pandemien er afsluttet eller stabiliseret. Dette bygger på virksomhedernes erfaringer der udspringer af den relativt korte periode hvori medarbejderne har været hjemsendt og derfor arbejdet med deres opgaver hjemmefra (Jf. afsnit 1.2). Ved en blivende omlægning af arbejdsformen, til en arbejdsform der bygger på at medarbejderne ikke er til stede og i daglig fysisk kontakt med deres leder, ligger denne nye arbejdsform op til at medarbejderne i stigende grad vil få mere selvbestemmelse omkring hvor, hvordan og hvornår de vil løse deres arbejdsopgaver.

Gennem dette speciales analyse er afdelingen Visma Academy der er en del af Visma e-conomic blevet analyseret. Denne afdeling skiftede fra en fast arbejdsform til en arbejdsform med høj grad af selvledelse inden Covid-19 pandemien, hvorfor denne afdeling er interessant at analysere i forhold til at påpege de væsentligste faktorer der påvirker medarbejderne i denne arbejdsform. Da dette skift blev foretaget inden Covid-19 pandemien, har denne situation ikke været påvirket af en tvungen hjemsendelse, men af en frivillig struktur. Eftersom mange virksomheder ønsker en højere grad af hjemmearbejde og derfor lægger op til en højere grad af selvledelse, er erfaringerne fra Visma Academy interessante. De virksomheder og organisationer der fastholder en høj grad af hjemmearbejde vil gøre dette frivilligt og over en længere periode, og derfor kan resultaterne af analysen i dette speciale perspektiveres til de virksomheder der ønsker et skift af arbejdsformen. Det vil for disse virksomheder være en fordel at kende til de faktorer, der gennem dette speciale er fundet frem til, vil have en påvirkning på medarbejdernes trivsel. Virksomheder der opererer med en lav grad af hierarki og har forsøgt at nedbryde ledelsesbarrierer, skal sikre sig at den ledelse der udvises i denne skiftende ledelsesform tilpasses og konkretiseres. Ydermere vil det være essentielt for virksomheder der ønsker et skift i arbejdsformen at sikre at der findes klare rammer omkring medarbejdernes opgaver, løsningsmuligheder og kommunikationsveje i organisationen. Det kan perspektiveres, at til trods for at analysen af Visma Academy er foretaget af en afdeling, vil de resultater der er fundet her, også kunne gøre sig gældende i andre virksomheder eller organisationer der ønsker at skifte arbejdsform. Det vurderes derfor, at de mange virksomheder der ønsker en ændret arbejdsform skal være særligt opmærksomme på de fundne faktorer under skiftet til

hjemmearbejde, samt løbende kontrol med at medarbejderne har klare rammer, mål og tydelig ledelse for at undgå en stigende mistroisvel eller tabuisering på arbejdspladsen.

# Litteraturliste

Arbejdstilsynet (2021): Hvordan kan man tilrettelægge hjemmearbejdet, så det fungerer godt? Fundet [02/03/2021]. På <https://at.dk/arbejds miljoeproblemer/covid-19/forebyg-covid-19-i-din-branche/hjemmearbejde/>

Andersen, M. H. et. al. (2016). Kap. 4. *Litteratur- og Informationssøgning i samfundsvidenskaberne*. I: Kristensen, C. J. Og Hussain, M. A. (red.): *Metoder i samfundsvidenskaberne*. Frederiksberg: Samfundslitteratur (1. udgave.).

Buchanan, D. m.fl. (2005) "No Going Back: A Review of the literature on Sustaining Organizational Change in", *International Journal of Project Management*, 7(3), s. 189–205.

Daft, Murphy, & Willmott, (2017) *Organization Theory & Design - An international perspective*. 3. Udgave. Annabel Ainscow

Djøf (2020): Hjemmearbejde – hvad har corona lært os? Fundet [10/07/2021]. På <https://www.djoef.dk/omdjoef/kontakt-os/tillidsrepraesentant/tr-nyt/hjemmearbejde-hvad-har-corona-l-aert-os.aspx>

DI-Analyser (2021): Dansk industri. 90.000 flere vil arbejde hjemme efter coronakrisen. Fundet [10/07/2021]. På <https://www.danskindustri.dk/arkiv/analyser/2021/1/90.000-flere-vil-arbejde-hjemme-efter-coronakrisen/>

e-conomic.dk (2021). Virksomheden, det vi vil - og det vi gør. E-conomic.dk: <https://www.e-conomic.dk/om/virksomheden>

Finans (2021): Fintech. Fundet [10/07/2021]. På <https://finansdanmark.dk/aktuelle-emner/fintech/>

Grönroos, Christian & Voima, Päivi, (2013) *Critical service logic: making sense of value creation and co-creation*. Academy of Marketing Science.

Jensen, & Kvist, (2016) "Hvordan laver man en stærk analysestrategi", i *Metoder i samfundsvidenskaberne*. 1. udgave. Samfundslitteratur, s. 39–54.

Juul, Søren & Pedersen, Kirsten Bransholm (2021). *Samfundsvidenskabernes videnskabsteori – en indføring*. Hans Reitzels Forlag (1. udgave).

Kvale, Steinar & Binkmann, Svend (2015). *Interview - det kvalitative forskningsinterview som håndværk*. København: Hanz Reitzels Forlag (3. udgave).

Kristensen, C. J. Og Hussain, M. A. (red.): *Metoder i samfundsvidenskaberne*. Frederiksberg: Samfundslitteratur (1. udgave.).

Lederne (2020): Hvad lærte vi af corona? Fundet [10/07/2021]. På <https://www.lederne.dk/ledelse-i-dag/ny-viden/2020/ledelse-i-dag-juli-2020/hvad-laerte-vi-af-corona>

McKenzie, L., & Love, K. (2009). Contingency theory of leadership. *Organization and Administration in Recreation, Sport and Leisure Management*.

Mintzberg, Henry (2010). *Mintzberg om ledelse*. San Fransisco: L&R Business (1. udgave.).

Nilsen, P. (2015) "Making sense of implementation theories, models and frameworks", *Implementation Science*, 10(1186).

Plunkett, W.R. & Attner, R.F. (1989). *Introduction to management*. Boston: PWS-Kent Publishing Company.

Regeringen (2020): Statsministerein: Der bliver brug for, at vi hjælper hinanden. Fundet [10/07/2021]. På <https://www.regeringen.dk/nyheder/2020/pressemedde-11-marts-i-spejlsalen/>

Shahmandi, Elham. Silong, Abu Daud. Et.al. (2011). *Competencies, Roles and Effective Academic Leadership in Worls Class University*. *International Journal of Business Administration*: Vol 2, No. 1.

Stacey, R. D. (1996) *Strategic Management & Organisational Dynamics*. 2. udg. Pitman Publishing.

Stacey, R. D. (2006) "Complex responsive processes as a theory of organizational improvisation", i Shaw & Stacey: *Experiencing Risk, Spontaneity and Improvisation in Organizational Change*. Routledge.

Stacey, R. D. (2007) *Strategic Management and Organisational Dynamics - The Challenge of Complexity*. 5. udg. Prentice Hall.

Souitaris, Vangelis. (2003). *Determinants of Technological Innovation: Current Research Trends and Future Prospects*. *The Handbook on Innovation*, 1. Udgave.

Strauss, A. M. & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Newbury Park: Sage (1. Udgave.).

Van de Ven, A. H., & Sun, K. (2011). *Breakdowns in Implementing Models of Organization Change*. Academy of Management Perspectives, August.

Visma, e-conomic (2021): Skræddersyede løsninger til din branche - Mindre administration og smartere arbejdsgange. Fundet [02/03/2021]. På <https://www.e-conomic.dk/branche>.

Visma, e-conomic (2021): Virksomheden. *Det vi vil- og det vi gør*. Fundet [02/03/2021]. På <https://www.e-conomic.dk/om/virksomheden>.