ORGANISATIONSANALYSE

Delprøve 4 (Projekteksamen)

CBS - HA Almen

Gruppe 2 XJ:

Tobias Stenholt Grauer

Anton Bjerregaard Andersen

Julius Sørensen Elkington

Ida Ellemose Sørensen

Anida Selmani

VEST ADMINISTRATIONEN

VEJLEDER
Lars Petersen

AFLEVERET
10. maj 2026

FORTROLIGHED
Ja

NORMALSIDER
39,80

ANTAL ANSLAG
90.557

Abstract

Denne opgave undersøger, hvordan en mindre virksomhed som Vest Administrationen kan skalere sin organisation uden at miste de kulturelle og ledelsesmæssige forhold, der understøtter medarbejdertrivsel og motivation. Med udgangspunkt i et kvalitativt casestudie og en hermeneutisk tilgang analyseres samspillet mellem struktur, ledelse, motivation og organisationskultur. Opgaven baseres på semistrukturerede interviews samt interne trivselsmålinger, der muliggør en dybdegående og kontekstnær forståelse af organisationen.

Analysen viser, at Vest Administrationen er kendetegnet ved en flad struktur, høj grad af autonomi og en tillidsbaseret ledelsespraksis, hvor organisationskulturen fungerer som et centralt styringsgrundlag. Denne kombination understøtter høj trivsel og indre motivation blandt medarbejderne, men udfordres ved organisatorisk vækst, hvor øget kompleksitet skaber behov for mere struktur og koordinering.

Opgaven konkluderer, at Vest Administrationen kan håndtere vækst ved at balancere øget struktur med bevarelsen af autonomi og tillidsbaseret ledelse. Dette indebærer etablering af få, men klare rammer, styrket kommunikation og aktiv ledelsesstyret udvikling af organisationskulturen som fundament for fastholdelse af trivsel og motivation.

Indholdsfortegnelse

Motivation 4

Indledning 4

- Casebeskrivelse 4
- Problemstilling 5
- Problemformulering 5
- Afgrænsning 6

Opgavens teorier 6

- Structure in 5's (Mintzberg, 1980) 7
- To-faktor-teori (Herzberg, 1968) 7
- Behovshierarkiet (Maslow, 1943) 8
- What Leaders Really Do (Kotter, 1990) 8
- Leading change - Why transformation efforts fail (Kotter, 2007) 9
- Organisationskultur (Schein, 1994) 9

Metode 10

- Brug af kunstig intelligens 10
- Videnskabsteori 10
- Undersøgelsesdesign 12
- Dataindsamling 12
- Databehandling 13
- Validitet og reliabilitet 15
- Identifikation af grundlæggende antagelser 16

Organisering i Vest Administrationen 16

Organisatoriske tiltag 18

- Fleksibilitet og arbejdstider 18
- Faglig udvikling 19
- Rekruttering 19
- Langvarig medarbejdermotivation 20
- Delkonklusion 21

Ledelsespraksis 21

En flad struktur 21
Organisationens beslutningsproces 22
Frihed under ansvar 23
Kommunikation 24
Forandringsledelse 25
Delkonklusion 26
Organisationskultur 27
Artefakter: De synlige kulturudtryk 27
Skueværdier 28
Grundlæggende antagelser: De dybe kulturelle logikker 29
Kultur, struktur og ledelse er gensidigt forstærkende 31
Spændinger og kulturelle brudflader 32
Delkonklusion 33
Diskussion 33
Udfordringer ved vækst 33
Muligheder ved vækst 34
Vest Administrationen i vækstfasen 35
Teoretiske fravalg 36
Metodekritik 37
Konklusion 38
Litteraturliste 41

Motivation

Organisatorisk vækst medfører behov for mere struktur, koordinering og formalisering, hvorfor vækst er en udfordring for mange mindre organisationer. Fleksibilitet, autonomi og en stærk organisationskultur er ifølge både teori og praksis centralt for medarbejdernes trivsel og motivation. Der opstår derfor ofte et spændingsfelt mellem behovet for øget struktur og et ønske om at bevare medarbejdernes autonomi, engagement og trivsel, når organisationer vokser sig større.

For moderne organisationer er denne udfordring særligt relevant, idet selvledelse og medarbejderinddragelse er blevet meget udbredt og dermed en vigtig del af hverdagen hos mange organisationer. Spørgsmålet er derfor, hvordan disse forhold kan opretholdes, når en organisation bliver større og mere kompleks. Dermed opstår en central udfordring: Hvordan kan virksomheder fastholde det fundament, der har skabt deres nuværende succes under organisatorisk vækst?

Indledning

Hos Vest Administrationen udgør høj autonomi og tillid fundamentet for medarbejdernes hverdag og deres ledelsespraksis. Organisationen kan karakteriseres ved en flad struktur med få hierarkiske lag og høj grad af decentralisering, hvorigennem hurtige beslutningsprocesser og øget engagement blandt medarbejderne understøttes. Ved organisatorisk vækst øges behovet for koordinering og kontrol, hvorfor Vest Administrationens organisatoriske fundament baseret på autonomi og decentralisering udfordres.

Virksomheden er kendetegnet ved høj medarbejdertrivsel, ligesom Vest Administrationen flere år er blevet anerkendt som en attraktiv arbejdsplads gennem Great Place To Work (Leder 1A, linje 13-15). Ledelsen har samtidig et ønske om at vækste (Leder 1B, linje 185-186), hvilket øger organisationens kompleksitet samt behovet for koordinering og struktur. Organisatorisk vækst er derfor potentielt en udfordring for Vest Administrationen, idet organisationens grundlag netop baseres på autonomi og tillidsbaseret ledelse.

Casebeskrivelse

Vest Administrationen er et ejendomsadministrationsselskab i Hellerup, der blev stiftet af Kent Friis Petersen i 1990 (https://vestadministrationen.dk/om-os). Virksomheden består af 38-39

medarbejdere fordelt på fem afdelinger: Regnskab, salg, administration, AA og en byggeafdeling (Leder 1A, linje 66-68). Hos Vest Administrationen er der en flad struktur med to ledelseslag bestående af den administrerende direktør og to afdelingsledere (Leder 1A, linje 280).

Organisationen kombinerer høj medarbejdertrivsel med en ledelsespraksis baseret på tillid, autonomi og medarbejderinddragelse. Vores empiri peger imidlertid på udfordringer ved vækst, da ledere og medarbejdere er usikre på, hvorledes de i en vækstfase kan beholde de strukturelle og kulturelle forhold, der er centrale for organisationens fundament og bidrager til trivsel og motivation blandt medarbejderne (Leder 1B, linje 186-190).

Problemstilling

Vest Administrationen fremstår som en velfungerende organisation med høj medarbejdertrivsel, en flad struktur og en tillidsbaseret ledelsespraksis, men der er samtidig et ønske fra ledelsen om yderligere vækst. Dette skaber en udfordring i forhold til at fastholde de strukturelle, ledelsesmæssige og kulturelle forhold, der udgør grundlaget for organisationens succes.

Dette aktualiserer problemstillingen om, hvordan organisationer finder en balance mellem vækst og fastholdelse af en velfungerende organisation. Dette giver anledning til en central undren om, hvorvidt de ledelses- og strukturformer, der fungerer i mindre organisationer, kan opretholdes i takt med øget kompleksitet og vækst.

Problemformulering

Hvordan kan Vest Administrationen skalere sin organisation uden at miste de kulturelle og ledelsesmæssige forhold, der understøtter medarbejdertrivsel og motivation?

- Hvordan er Vest Administrationen organiseret i forhold til struktur, ledelse og arbejdsdeling?
- Hvordan bidrager den flade struktur, deres ledelsespraksis og øvrige organisatoriske tiltag til medarbejdernes motivation og trivsel?
- Hvordan kommer organisationskulturen til udtryk i Vest Administrationen, og hvordan hænger den sammen med den nuværende struktur og ledelse?

- Hvilke udfordringer og muligheder står Vest Administrationen overfor i forbindelse med vækst, og hvordan kan de skalere uden at svække trivsel, motivation og kultur?

Afgrænsning

Denne opgave fokuserer på interne organisatoriske forhold i Vest Administrationen herunder samspillet mellem struktur, ledelse, motivation og kultur. Opgavens formål er at analysere, hvordan disse forhold bidrager til medarbejdernes trivsel og motivation samt hvilke udfordringer, der opstår i relation til organisationens ønske om vækst. Dette fokus er valgt for at skabe et tydeligt analytisk fokus samt sikre sammenhæng mellem problemformulering, teori og empiri.

Idet opgaven ønsker at forstå den nuværende organisering hos Vest Administrationen samt potentielle spændinger ved vækst, fokuserer vi primært på de organisatoriske mekanismer, der er afgørende for medarbejdernes hverdag og ledelsespraksissen, hvilket indebærer et særligt fokus på den flade struktur, tillidsbaseret ledelse, autonomi, fleksible arbejdsforhold samt organisationskultur og motivation.

Undersøgelsen afgrænses fra eksterne situationsvariable såsom kundekrav, teknologisk udvikling og konkurrenceforhold, selvom disse forhold kan have betydning for virksomhedens vækstmuligheder. Fravalget er foretaget, idet opgaven ikke har til formål at vurdere, hvorvidt vækst er strategisk eller økonomisk mulig. Undersøgelsen ønsker derimod at vurdere, hvordan organisationen kan håndtere en vækstfase, der understøtter medarbejdernes trivsel og motivation.

Samlet set skal afgrænsningen sikre et analytisk fokus på samspillet mellem struktur, ledelse, motivation og kultur, som vurderes at være det mest centrale for at forstå, hvordan Vest Administrationen kan bevare fundamentet for trivsel og motivation i takt med organisatorisk vækst.

Opgavens teorier

I analysen anvendes en række organisationsteorier med henblik på at belyse samspillet mellem struktur, ledelse, motivation og organisationskultur. Formålet med den teoretiske ramme er at skabe en dybdegående analytisk forståelse af, hvordan struktur, ledelse, motivation og organisationskultur gensidigt påvirker hinanden, samt hvordan samspillet bliver udfordret i takt med organisatorisk vækst. Denne opgave vil benytte Mintzbergs teori om organisationsstruktur (1980),

Kotters teori om ledelse (1990) samt forandringsledelse (2007), Herzbergs to-faktor teori (1968), Maslows behovspyramide (1943) og Scheins teori om organisationskultur (1994). Mintzbergs teori om organisationsstruktur (1980) anvendes til at forstå Vest Administrationens opbygning og koordinering, Kotter (1990; 2007) benyttes til at analysere organisationens ledelsespraksis, mens Herzberg (1968) og Maslow (1943) belyser medarbejdernes motivation og trivsel. Afslutningsvis anvendes Schein (1994) til at undersøge organisationskulturen.

Structure in 5's (Mintzberg, 1980)

Mintzberg (1980) opdeler organisationer i fem hoveddele: Den strategiske top, mellemledelsen, driftsfunktionen, teknostrukturen og supportfunktion. Mintzberg (1980) arbejder derudover med fem konfigurationer indenfor organisering: Simpel struktur, maskinbureaukrati, fagbureaukrati, den divisionaliserede form og adhokrati. Teorien introducerer en række koordineringsmekanismer, designparametre samt contingency faktorer (Mintzberg, 1980), der ligeledes påvirker, hvordan organisationer fungerer i praksis. Mintzberg (1980) fremhæver, at strukturen udvikler sig i takt med størrelse og kompleksitet, hvorfor teorien er velegnet til at forstå Vest Administrationens nuværende struktur samt de udfordringer, der opstår i takt med organisatorisk vækst. En styrke ved teorien er muligheden for at få overblik over Vest Administrationens organisatoriske opbygning. En begrænsning ved teorien er, at denne ikke kan anvendes til at skabe en dybere forståelse for samspillet mellem motivation og mennesker, hvorfor teorien primært anvendes deskriptivt til at kortlægge, hvordan Vest Administrationen er organiseret med hensyn til struktur, ledelse og arbejdsdeling.

To-faktor-teori (Herzberg, 1968)

Herzbergs to-faktor-teori (1968) skelner mellem hygiejnefaktorer og motivationsfaktorer. Hygiejnefaktorer såsom løn, arbejdsforhold og ledelse kan reducere utilfredshed, men skaber ikke i sig selv motivation, mens motivationsfaktorer såsom ansvar, udvikling, læring og anerkendelse er afgørende for langvarig motivation (Herzberg, 1968). Herzberg (1968) fremhæver ligeledes, at motivation kan skabes gennem jobberigelse i form af vertikal Job Loading eksempelvis gennem nye og sværere opgaver, der understøtter motivationsfaktorerne udvikling og ansvar. Teorien er særligt relevant i analysen af, hvordan organisatoriske tiltag hos Vest Administrationen herunder fleksible arbejdsforhold, faglig udvikling og rekrutteringsprocessen påvirker medarbejdernes motivation og

trivsel. En styrke ved teorien er det tydelige skel mellem hygiejne- og motivationsfaktorer, der tydeliggør forskellen på tilfredshed og motivation, hvilket muliggør en analyse af, hvordan organisationer kan påvirke trivsel og motivation blandt medarbejdere. En begrænsning ved teorien er, at denne antager, at alle kan motiveres på samme måde. En anden begrænsning er, at teorien kan overse betydningen af løn og økonomiske incitamenter for nogle medarbejdere.

Behovshierarkiet (Maslow, 1943)

Maslows behovshierarki (1943) bygger på fem behov, som alle mennesker ifølge Maslow stræber efter at opfylde: Fysiologiske behov, sikkerhedsbehov, sociale behov, statusbehov og selvrealiseringsbehov. Maslows behovshierarki (1943) er velegnet til at forstå medarbejdernes behov, hvorfor teorien kan bidrage til en bedre forståelse for medarbejdermotivation herunder, hvorvidt Vest Administrationens praksis og organisatoriske tiltag understøtter eller udfordrer fastholdelsen af trivsel og motivation. I denne opgave anvendes behovshierarkiet i forlængelse af Herzbergs to-faktor teori (1968) for at skabe en dybere analyse af de forhold, der påvirker motivation og trivsel hos Vest Administrationen. En styrke ved teorien er, at hierarkiet bidrager til en forståelse af, hvordan Vest Administrationen bør arbejde med motivation og trivsel i et privilegeret land som Danmark, hvor medarbejdernes basale behov er opfyldt. En begrænsning ved behovshierarkiet er derimod, at teorien ikke kan forklare, hvorfor mennesker med samme behov kan blive motiveret forskelligt.

What Leaders Really Do (Kotter, 1990)

Kotter (1990) skelner mellem management og leadership, hvor management omhandler planlægning, bemanding, organisering og problemløsning, mens leadership handler om at skabe en fælles retning gennem visioner og strategier samt skabe motivation, engagement og inspiration blandt medarbejderne. Skellet mellem management og leadership belyser, hvordan moderne organisationer håndterer kompleksitet, samt hvorledes forandringer stiller nye krav til ledelse, hvorfor begge dele er vigtige i en effektiv organisation. Denne teori benyttes til besvarelsen af, hvordan Vest Administrationens flade struktur og ledelsespraksis bidrager til medarbejdernes motivation og trivsel. Kotters teori (1990) er særligt velegnet til analyse af organisationer som Vest Administrationen med høj medarbejderautonomi og lav grad af formalisering, idet leadership er afgørende for at skabe alignment på tværs af organisationen. En styrke ved teorien er dennes tydelige skel mellem styring og ledelse, der kan anvendes til at tydeliggøre, hvordan lederne hos Vest

Administrationen arbejder med at udvikle og fastholde en ledelsespraksis, der understøtter medarbejdernes motivation og trivsel. En begrænsning ved denne teori er, at teorien ikke tager højde for organisationens omverden og kultur, der ligeledes har stor betydning for organisationers ledelsespraksis. En anden begrænsning ved teorien er, at denne ikke fokuserer på, hvordan ledelsen bør implementere forandringer i praksis. Fokus på forandringsledelse har været centralt hos Vest Administrationen eksempelvis i forbindelse med implementeringen af deres 4-dages arbejdsuge.

Leading change - Why transformation efforts fail (Kotter, 2007)

Kotter (2007) opstiller en model for succesfulde forandringer, der består af otte trin. Kotter (2007) fremhæver vigtigheden af en klar vision, der kommunikeres tydeligt til medarbejderne, etablering af en stærk koalition til at lede forandringen samt fokus på at forankre forandringerne i organisationskulturen. Teorien påpeger, hvordan forandringer bør implementeres systematisk for at lykkes, ligesom forandringsprocessen bør opdeles i mindre, håndterbare skridt, hvor organisationen løbende skaber synlige resultater, da dette kan styrke medarbejdernes opbakning (Kotter, 2007). Teorien anvendes til at analysere, hvordan Vest Administrationen historisk har håndteret forandringsprocesser samt, hvordan dette har bidraget til at skabe fundamentet for trivsel, motivation og engagement blandt medarbejderne. En styrke ved teorien er, at opdelingen i konkrete trin betyder, at den opstillede model er praksisnær og handlingsorienteret, hvilket muliggør en dybdegående analyse af, hvordan Vest Administrationen håndterer forandringsprocesser. En begrænsning ved teorien er, at den antager, at forandringsprocesser er lineære, selvom virkelige processer ofte vil være mere dynamiske og kaotiske. En anden begrænsning ved denne teori er, at dens primære fokus på forandringsledelse, hvorfor vi vil anvende teorien i samspil med anden teori for at få en mere helhedsorienteret forståelse for ledelsespraksissen hos Vest Administrationen.

Organisationskultur (Schein, 1994)

Endelig anvendes Scheins teori (1994) om organisationskultur, hvor Schein opdeler kulturen i tre lag: Artefakter, skueværdier og grundlæggende antagelser. Artefakter repræsenterer de synlige udtryk for kulturen såsom indretning og aktiviteter. Skueværdier udtrykker organisationens officielle værdier eksempelvis fokus på work-life-balance. De grundlæggende antagelser er en række antagelser, som organisationens medlemmer ofte er ubevidste om, men disse antagelser udgør kulturens kerne. Scheins tredelte model (1994) gør det muligt at analysere organisationskulturen i

praksis for at forstå, hvordan den former organisationen. Teorien anvendes derfor til at forstå, hvordan kulturen hos Vest Administrationen kommer til udtryk i praksis samt, hvordan den hænger sammen med organisationens struktur og ledelse. En styrke ved denne teori er, at teoriens lagopdeling muliggør en dyb og nuanceret forståelse for Vest Administrationens kultur. Kultur er et implicit styringssystem, der guider medarbejdernes adfærd uden behov for omfattende kontrol, hvorfor en styrke ved denne teori ligeledes er muligheden for at undersøge, hvordan organisationens struktur og ledelse skaber, opretholder og ændrer organisationskulturen. Teoriens antagelse om, at ledelsen kan og bør styre kulturen (Schein, 1994) er en begrænsning, da man kan overse medarbejdernes mulighed for at påvirke kulturen gennem modstand, egne fortolkninger og subkulturer.

Metode

Brug af kunstig intelligens

I denne opgave har vi anvendt kunstig intelligens som et supplerende redskab. AI er primært brugt til korrekturlæsning af sproget samt at skabe bedre sammenhæng i formuleringerne. Derudover har vi anvendt AI som lejlighedsvis sparringspartner, når vi har ønsket input til eksempelvis opgavens struktur. Det faglige indhold, analyserne og de endelige vurderinger er vores egne. AI har derfor fungeret som støtteværktøj og ikke som erstatning for selvstændigt arbejde.

Videnskabsteori

Denne opgave er et kvalitativt casestudie med Vest Administrationen som analyseenhed (Yin, 2018). Formålet er at opnå en dybdegående og kontekstnær forståelse af, hvordan organisationens struktur, ledelse, motivation og kultur hænger sammen, samt hvordan disse forhold påvirkes af organisatorisk vækst. Casestudiet (Yin, 2018) er valgt, idet vi ønsker at undersøge komplekse organisatoriske sammenhænge i deres naturlige omgivelser, hvor flere forhold påvirker hinanden samtidig.

Undersøgelsen er forankret i den sociale verden, hvor medarbejdernes og lederes oplevelser, fortolkninger og handlinger er i fokus. Opgaven er dermed baseret på en hermeneutisk videnskabsteoretisk tilgang, hvor forståelse skabes gennem fortolkning fremfor målinger. Den hermeneutiske

tilgang indebærer, at organisationen ikke kan forstås objektivt, men som et socialt konstrueret fænomen, hvor mening opstår gennem interaktioner og erfaringer.

Den hermeneutiske tilgang kommer konkret til udtryk ved brugen af den hermeneutiske cirkel, hvor analysen udvikles gennem en løbende vekselvirkning mellem enkelte udsagn og den samlede forståelse af organisationen. En medarbejders oplevelse af autonomi kan ikke forstås isoleret, men må ses i sammenhæng med organisationens struktur, ledelsespraksis og kultur, hvilket bidrager til en mere nuanceret helhedsforståelse.

Fortolkerens forforståelse påvirker analyseprocessen ved den hermeneutiske tilgang. Indledningsvist var vores forforståelse primært præget af en teoretisk forforståelse af begreber såsom motivation, ledelse og organisationsstruktur. Vores forforståelse har naturligvis haft en påvirkning på valg af problemformulering, udformning af interviewguides samt fokus i analysen. Omvendt har vi løbende arbejdet refleksivt med at udfordre denne forforståelse i vores møde med empirien, hvilket har bidraget til at nuancere og justere vores indledende antagelser, men det kan ikke udelukkes, at forforståelsen har påvirket fortolkningen af data.

Opgaven har overvejende en induktiv tilgang, idet analysen tager udgangspunkt i vores empiri fremfor at teste en hypotese, der var fastlagt på forhånd. Den induktive tilgang betyder, at teorien anvendes som et analytisk redskab til at forstå og analysere empirien, fremfor at benytte teorien som forklaringsmodeller, der skal verificeres. Denne tilgang sætter empirien i fokus, hvorigennem analysen kan frembringe kontekstnære indsigter. En begrænsning er dog, at analysen ikke tester teori systematisk, idet analysen fokuserer på at fortolke empirien gennem teoretiske begreber.

I praksis bemærkes det, at der ligeledes er anvendt en abduktiv tilgang, idet vores tanker om teorivalg har påvirket, hvilke aspekter af organisationen, der er i fokus. Denne løbende vekselvirkning mellem empiri og teori styrker analysens dybde, men en abduktiv tilgang indebærer ligeledes en risiko for, at fortolkningen af empirien påvirkes af teorien.

Den valgte videnskabsteoretiske tilgang muliggør en dybdegående og nuanceret analyse af Vest Administrationen, hvor komplekse organisatoriske sammenhænge kan forstås i deres kontekst. På den anden side er der en række begrænsninger ved tilgangen i form af subjektivitet i fortolkningen og manglende mulighed for objektive målinger og generalisering.

Undersøgelsesdesign

Undersøgelsen er tilrettelagt som et single case study (Yin, 2018). Casestudiet er valgt, idet vi ønsker en dybdegående analyse af organisatoriske forhold i deres kontekst, hvilket er centralt for opgavens problemformulering. Opgaven undersøger, hvordan organisationen fungerer i praksis samt, hvilke mekanismer der ligger bag medarbejdernes trivsel og motivation, hvorfor casestudiet er eksplorativt. Samtidig er det forklarende, idet analysen søger at belyse sammenhænge mellem organisatoriske forhold, eksempelvis hvordan ledelsespraksis påvirker motivation og trivsel.

Bent Flyvbjerg (2010) argumenterer for, at væsentlig viden kan skabes på baggrund af casestudier baseret på en case, hvilket understøtter valget af single case study. Ifølge Flyvbjerg (2010) er det en misforståelse, at man ikke kan generalisere på baggrund af en enkelt case. Denne opgave har ikke til formål at skabe statistisk generaliserbare resultater, men derimod analytisk generalisering, hvor casens resultater kan udvikle eksisterende teori eller overføres til lignende organisationer.

Vest Administrationen betragtes som en kritisk case (Flyvbjerg, 2010), idet organisationen kombinerer høj medarbejdertrivsel med en flad og tillidsbaseret struktur. Casen er derfor særligt velegnet til at undersøge spændingen mellem vækst, trivsel og motivation. Såfremt udfordringer opstår i en organisation med stærke forudsætninger for trivsel, kan dette være en indikation på, at problemstillingen er generel for lignende organisationer.

Samlet set giver casestudiet mulighed for en dybdegående og kontekstnær indsigt, hvilket Flyvbjerg (2010) påpeger som en af casestudiets vigtigste styrker. Omvendt indebærer single case study ligeledes en begrænsning, idet resultaterne vil være tæt knyttet til Vest Administrationen og kontekstafhængige, ligesom resultaterne ikke kan generaliseres statistisk.

Dataindsamling

Dataindsamlingen er baseret på en kombination af kvalitative og kvantitative datakilder med henblik på at opnå en dybdegående forståelse af Vest Administrationen.

Den primære empiri består af fem interviews, hvor der indledningsvist er gennemført et ustruktureret interview med en leder (Poulsen, 2016). Dette interview havde til formål at skabe en indledende forståelse af organisationens struktur, ledelse og centrale problemstillinger. Dette interview fungerede eksplorativt og dannede grundlag for udarbejdelsen af interviewguides.

Efterfølgende blev der gennemført fire semi-strukturerede interviews (Poulsen, 2016) herunder et yderligere interview med samme leder samt tre interviews med medarbejdere fra forskellige afdelinger. Udvælgelsen af respondenter er baseret på at opnå relevant indsigt i organisationens praksis fremfor statistisk repræsentativitet. Semi-strukturerede interviews (Poulsen, 2016) er valgt, idet de kombinerer foruddefinerede temaer og fleksibilitet i interviewprocessen. En fordel ved dette er muligheden for at sikre relevans i relation til problemformuleringen og samtidig indfange nye perspektiver igennem respondenternes tanker og oplevelser.

Interviews er gennemført med udgangspunkt i interviewguides (bilag 5 og 6), der indeholder både brede og mere konkrete spørgsmål for at opnå dybdegående og kontekstnær empiri. Denne tilgang giver indsigt i overordnet arbejdsforhold og specifikke situationer eksempelvis samarbejde på tværs og interaktioner mellem ledelse og medarbejdere. Omvendt er der en risiko for, at respondenternes svar påvirkes af interviewets kontekst og interviewerens formuleringer.

Derudover inddrages sekundære datakilder i form af interne medarbejdertilfredshedsundersøgelser, der bidrager med kvantitative data om blandt andet trivsel, ledelse og medarbejderinddragelse. Kombinationen af flere datakilder muliggør metodetriangulering, hvilket kan styrke undersøgelsens validitet ved at belyse samme forhold fra forskellige vinkler.

En fordel ved interviews som primær datakilde er, at de giver adgang til en dybdegående og kontekstnær viden om medarbejdernes oplevelser og fortolkninger. Interviews har ligeledes begrænsninger, idet antallet af respondenter er begrænset, hvorfor resultaterne ikke kan generaliseres. Derudover indebærer interviews en risiko for bias og selektiv fremstilling, hvis ledere eller medarbejdere eksempelvis ønsker at fremstille sig selv eller organisationen positivt.

Samlet set har dataindsamlingen haft til formål at opnå en dybdegående forståelse af Vest Administrationen gennem kombinationen af flere datakilder. Kombinationen af kvalitative og kvantitative data styrker undersøgelsens grundlag, men indebærer ligeledes metodiske begrænsninger.

Databehandling

Den indsamlede empiri er systematisk bearbejdet for at skabe et struktureret og transparent grundlag for analysen. Bearbejdningen omfatter transskription af de gennemførte interviews samt efterfølgende kodning.

Alle interviews blev optaget og transskriberet med fokus på at bevare respondenternes egne formuleringer for at sikre autenticitet i citaterne. I første fase (first cycle coding) er der anvendt en kombination af deskriptive koder og In Vivo-koder (Miles et al., 2020) (bilag 4). De deskriptive koder såsom ”arbejdsorganisering”, ”vækst” og ”medarbejdergoder” har haft til formål at sammenfatte indholdet i respondenternes udsagn. ”Frihed under ansvar”, ”flad struktur” og ”styregruppen” er eksempler på In Vivo-koder, der fastholder centrale formuleringer direkte fra empirien. Denne tilgang til kodning har muliggjort strukturering af data samtidig med, at nærheden til respondenternes egne perspektiver er bevaret.

Kodningen har både været induktiv og deduktiv (Miles et al., 2020). De induktive koder er udviklet med udgangspunkt i empirien, og disse koder har den fordel, at man er åben for at udforske temaer og mønstre, som man ikke kendte til på forhånd. Samtidig er der anvendt deduktive koder, hvor koderne er fastlagt på forhånd ud fra opgavens teoretiske ramme. Kombinationen af induktiv og deduktiv kodning danner grundlag for en analyse, hvor empirien både kan stå selvstændigt samt ses i lyset af teori.

I anden fase (second cycle coding) (Miles et al., 2020) er koderne blevet inddelt i overordnede temaer såsom ledelse og organisationskultur (bilag 4). Disse temaer danner grundlag for analysens struktur samt kobling af empiri og teori.

Alle gruppemedlemmer har kodet et interview, hvorefter koderne blev sammenholdt og diskuteret for at styrke kodningens konsistens samt sikre fælles forståelse af koderne. Kodningsprocessen har sikret en fælles forståelse af empirien samt øget den intersubjektive validitet, idet koderne er blevet kvalificeret gennem dialog.

Kodningsprocessen indebærer dog begrænsninger. Fortolkningen af kvalitative data vil være subjektiv, ligesom valget af koder kan være påvirket af forforståelser. Det er ligeledes en risiko, at empirien fortolkes i lyset af eksisterende teori fremfor at frembringe nye indsigter, når den deduktive tilgang anvendes. Omvendt bidrager en systematisk kodning og fælles validering i gruppen til at reducere denne bias og styrke troværdigheden.

Samlet set muliggør kodningsprocessen systematisk bearbejdning af empirien, hvor det er tydeligt, hvordan data er struktureret, fortolket og anvendt i analysen.

Validitet og reliabilitet

I kvalitative undersøgelser vurderes undersøgelsens kvalitet ofte gennem validitet og reliabilitet (Kvale & Brinkmann, 2015). I denne opgave har vi arbejdet bevidst med både validitet og reliabilitet, men det anerkendes samtidigt, at der følger visse metodiske begrænsninger ved et kvalitativt casestudie.

Validitet handler om, hvorvidt undersøgelsen belyser det, som den har til hensigt at undersøge (Kvale & Brinkmann, 2015). I denne opgave styrkes validiteten gennem en tæt sammenhæng mellem problemformulering, dataindsamling og analyse. Semi-strukturerede interviews (Poulsen, 2016) giver en dybdegående indsigt i medarbejdernes og lederes oplevelser, hvilket er centralt i en undersøgelse af organisatoriske forhold i den sociale verden. Interviews er gennemført med både ledelse og medarbejdere, hvilket betyder, at ledelsens formelle intentioner har kunne sammenholdes med den praksis, som medarbejderne oplever. Dette bidrager til en mere nuanceret forståelse, men der er risiko for forskelligartet og strategiske fremstillinger af Vest Administrationen.

Metodetriangulering (Yin, 2018) styrker validiteten yderligere ved en kombination af interviews og interne medarbejdertilfredshedsundersøgelser, idet resultaterne ikke udelukkende baseres på en datakilde, men understøttes af flere perspektiver. Omvendt er de interne undersøgelser stillet til rådighed af ledelsen, hvilket kan indebære en risiko for selektion eller positiv bias. Der anvendes direkte citater i analysen for at øge transparensen ved at dokumentere koblingen mellem empiri og fortolkning. Det bemærkes dog, at udvælgelsen af citater afhænger af vores egen vurdering.

En central begrænsning i empirien er, at alle interviews er gennemført med medarbejdere og ledere fra samme organisation. Respondenterne kan have en interesse i at fremstille organisationen i et positivt lys, hvilket kan påvirke validiteten. Vi har forsøgt at imødekomme denne udfordring gennem åbne og kritiske spørgsmål samt ved at sammenholde udsagn fra forskellige respondenter. Det kan dog ikke udelukkes, at empirien er påvirket af respondenternes egeninteresse.

Reliabilitet vedrører undersøgelsens pålidelighed og hvorvidt resultaterne ville være de samme, hvis undersøgelsen blev gentaget (Kvale & Brinkmann, 2015). I kvalitative studier kan det være svært at opnå høj grad af reliabilitet, idet resultaterne afhænger af kontekst og fortolkning. I denne opgave har vi søgt at styrke reliabiliteten gennem en systematisk fremgangsmåde i dataindsamling herunder brug af interviewguides (bilag 5 og 6), ligesom transskription og kodning bidrager til en ensartet behandling af datamaterialet.

Reliabiliteten er dog fortsat begrænset, idet analysen er præget af forskerens fortolkning, hvorfor andre forskere potentielt kunne nå frem til andre konklusioner på baggrund af samme datamateriale. Denne undersøgelses reliabilitet er dermed ikke et udtryk for reproducerbarhed i klassisk forstand, men nærmere et udtryk for transparens i undersøgelsesprocessen.

Samlet set vurderes undersøgelsen at have en tilfredsstillende grad af validitet og reliabilitet i forhold til opgavens formål. Den kvalitative tilgang og casestudiedesignet muliggør en dybdegående og kontekstnær analyse af Vest Administrationen, mens triangulering og systematisk databehandling styrker undersøgelsens troværdighed. Samtidig må det bemærkes, at resultaterne er fortolkninger, der er afhængige af kontekst, metodevalg og det valgte analytiske perspektiv.

Identifikation af grundlæggende antagelser

I denne opgave foretages en kulturanalyse med udgangspunkt i Scheins teori (1994) om organisationskultur, hvilket medfører nogle begrænsninger i analysen af de grundlæggende antagelser. Interviews giver primært adgang til artefakter og skueværdier, mens de grundlæggende antagelser kun kan afdækkes indirekte, da de fungerer som internaliserede og ofte ubevidste forståelsesrammer. Der er derfor en risiko for, at analysen overvurderer sammenhængen mellem organisationens italesatte værdier og den faktiske praksis. Analysen har således ikke til formål entydigt at fastslå organisationens grundlæggende antagelser, men derimod at sandsynliggøre dem gennem mønstre og tilbagevendende udsagn i empirien. Opgaven bygger på en fortolkende tilgang, hvor antagelserne udledes gennem samspillet mellem empiri og teori, mens vi er bevidste om, at de ikke kan observeres direkte.

Organisering i Vest Administrationen

Mintzbergs teori om organisationskonfigurationer (1980) anvendes i det følgende til at analysere, hvordan Vest Administrationen er organiseret med hensyn til struktur, ledelse og arbejdsdeling. Vest Administrationen er organiseret i fem afdelinger bestående af regnskab, administration, salg, en byggeafdeling og AA (Leder 1A, linje 66-68). Dette indikerer en arbejdsdeling baseret på funktioner, hvor medarbejderne har specialiserede kompetencer indenfor deres fagområde. Særligt administratorerne arbejder selvstændigt med egne ejendomsporteføljer. Adspurgt om fordelingen af opgaver og ansvar i administratorafdelingen svarer respondent 3: *"Vi er ikke et team, overordnet*

set er vi et team, men vi sidder med vores eget. Så jeg styrer selv mine dage. Og styrer selv min kalender" (linje 18-19). Arbejdsdelingen baseres dermed på specialisering og individuelt ansvar, hvor den enkelte medarbejder har autonomi til planlægning og udførsel af egne opgaver.

Empirien peger omvendt også på, at medarbejdere samarbejder og videndeler. Respondent 2 fortæller, at opgaver i deres team håndteres i fællesskab: "*Så altså, vi har det sådan, at hvis der er en dårlig opgave, så er det os alle sammen, der har en dårlig opgave, fordi vi hjælpes ad*" (linje 18-20). Dette indikerer, at forskellige afdelinger baseres på forskellige arbejdsmåder, hvor arbejdsdelingen i nogle afdelinger er individualiseret, mens andre bygger på samarbejde.

En flad struktur med få ledelseslag og direkte adgang til ledelsen er fundamentalt hos Vest Administrationen (Respondent 4, linje 246-247). Dette peger på en simpel struktur med direkte ledelse, hvor beslutningsprocessen er kort, og organisationen er fleksibel. Omvendt har særligt nogle afdelinger stor autonomi (Respondent 2, linje 219-220), hvilket taler imod en simpel struktur kendetegnet ved vertikal og horisontal centralisering (Mintzberg, 1980).

Medarbejdere og ledere koordinerer arbejdet gennem en direkte og uformel dialog. Respondent 3 fortæller: "*Så hvis der er noget jeg er utilfreds med, så går jeg ind og siger det*" (linje 170). Dette indikerer, at koordineringen er præget af gensidig tilpasning (Mintzberg, 1980). Samtidig er der ligeledes indikationer på standardisering af output (Mintzberg, 1980), idet særligt administrationerne har autonomi til at udføre egne opgaver, mens det gennem deres lønordning er tydeligt, hvilke resultater organisationen forventer, at de leverer. Dermed er resultaterne i fokus fremfor selve arbejdsprocessen. Respondent 3 fortæller:

> *Vi ved, at det vi giver, er jo at vi kan holde på kunderne, at de ikke skifter til nogle andre selskaber. Det er sådan ligesom den første del af det. Så er vores lønstruktur for administratorerne - kun for administratorerne, sammensat så vi ved, hvad vi skal nå. Jeg har en grundløn, som plus vores portefølje, er en aftalt løn der er 95% af det vi skal nå.* (linje 46-50)

Vest Administrationen er kendetegnet ved en flad struktur, hvor lederne er tæt på medarbejderne, ligesom der er en løbende, uformel dialog, hvor feedback og kritik udtrykkes åbent. Arbejdsdelingen baseres på funktionsopdelte afdelinger, hvor nogle afdelinger præges af individualisme, mens andre afdelinger oplever større behov for samarbejde og vidensdeling.

Samlet set kan Vest Administrationen karakteriseres som en organisation, der rummer elementer fra flere af Mintzbergs konfigurationer (1980). Organisationen karakteriseres primært ved den simple struktur, idet der er få hierarkiske niveauer og direkte ledelse. Samtidig ses elementer fra andre af Mintzbergs koordineringsmekanismer (1980), idet en uformel dialog mellem ledere og medarbejdere indikerer gensidig tilpasning, mens særligt administratorernes arbejdsmåde og lønstruktur peger på standardisering af output. Det kan konkluderes, at struktur, ledelse og arbejdsdeling hænger tæt sammen, idet den flade struktur og ledelsespraksissen understøtter en individualiseret arbejdsdeling, hvor medarbejderne har høj autonomi.

Organisatoriske tiltag

Vores empiri peger på en organisation, der er præget af høj autonomi og selvledelse, hvor medarbejderne planlægger deres egne dage, og ledelsen kun involveres ved behov. Respondent 2 beskriver hverdagen som kendetegnet ved frihed under ansvar samt minimal ledelsesmæssig indblanding (linje 78-79). Samtidigt fremhæves en organisationskultur, hvor medarbejdernes trivsel er centralt for ledelsen (Respondent 4, linje 118-119). I det følgende benyttes Herzbergs to-faktorteori (1968) samt Maslows behovshierarki (1943) til at analysere, hvordan organisatoriske tiltag hos Vest Administrationen bidrager til medarbejdernes motivation og trivsel.

Fleksibilitet og arbejdstider

En vigtig del af fundamentet hos Vest Administrationen er fleksibilitet og balance mellem arbejde og privatliv. Respondent 2 fortæller: ”*man har mulighed for hjemmearbejde, og at man let kan komme og gå, som man vil*” (linje 162-163). Ved en pulsmåling i november 2025 svarede 100% af medarbejderne derudover, at de havde en god balance mellem arbejde og fritid (bilag 1). Tiltag såsom flekstider og hjemmearbejde er eksempler på hygiejnefaktorer, der bidrager til work-life-balance. Ifølge Herzberg (1968) bidrager hygiejnefaktorer til medarbejdernes trivsel og tilfredshed, hvorfor denne type tiltag har værdi for organisationen.

Medarbejderne oplever, at implementeringen af 4-dages arbejdsuge har en positiv effekt:

> *4-dages arbejdsuge gør, at vi alle sammen hele tiden er sådan… Det er som om, der hele tiden er en lille pisk i os. På en fed måde. Fordi vi vil rigtig gerne blive ved med at have 4-dages arbejdsuge.* (Respondent 4, linje 159-161)

4-dages arbejdsuge er ligeledes en hygiejnefaktor (Herzberg, 1968), der bidrager til medarbejderfastholdelse, oprettelse af performance og høj trivsel. Ifølge Herzberg (1968) er det dog ikke tilstrækkeligt kun at arbejde med hygiejnefaktorer, hvis man vil skabe en langvarig og intrinsisk motivation, hvorfor Vest Administrationen også arbejder med andre organisatoriske tiltag.

Faglig udvikling

Vest Administrationen har skabt et arbejdsmiljø, hvor medarbejderne selv kan byde ind, når de ønsker at udvikle sig. "*Man kan altid lægge billet ind på at få en forening*" (Respondent 3, linje 411). Herzberg (1968) fremhæver, at langvarig motivation afhænger af motivationsfaktorer. Et selvstændigt arbejdsmiljø, hvor der skabes et rum for medarbejdernes medbestemmelse og indflydelse, understøtter motivationsfaktorer såsom ansvar og udvikling, hvilket bidrager til skabelsen af langvarig motivation.

Ledelsen understøtter ligeledes medarbejdernes faglige udvikling. 94% af medarbejderne svarede i september 2024, at de bliver tilbudt faglige udviklingsmuligheder (bilag 3). Adspurgt om videreuddannelse af medarbejdere udtaler leder 1A:

> *Det gør vi også. Alt det de har lyst til. […]. Jeg tror ikke, at jeg, altså hvis folk kommer og siger de har lyst til at gøre et eller andet, så har jeg nok svært ved at sige nej til, hvorfor vi ikke skulle være med til at videreudvikle en medarbejder der har været 10-15 år i Vest Administrationen.* (linje 197-206)

Herzberg (1968) argumenterer for, at langvarig motivation kan skabes gennem jobberigelse i form af vertikal Job Loading. Ledernes tilgang til medarbejdernes faglige udvikling understøtter muligheden for vertikal Job Loading (Herzberg, 1968), hvorigennem motivationsfaktorer såsom ansvar, læring og udvikling styrkes gennem nye, sværere opgaver.

Rekruttering

Rekrutteringsstrategien hos Vest Administrationen baseres på ansættelse af praktikanter og intern udvikling fremfor ekstern rekruttering af erfarne medarbejdere. "*De vil helst ikke ansætte folk fra andre virksomheder, fordi så skal de bare, du ved, rive alle de måder, de har arbejde på ud af dem*" (Respondent 4, linje 473-475). Denne rekrutteringsproces understøtter kulturel alignment, idet

man undgår, at medarbejdere fra andre virksomheder kommer ind med normer og værdier, der ikke stemmer overens med kulturen hos Vest Administrationen.

Rekrutteringen skaber interne muligheder for udvikling. ”*Så de vil hellere have dem helt friske, som praktikanter, og så bliver de studentermedhjælpere, og så bliver de assistenter, og så videre*” (Respondent 4, linje 475-477). Rekrutteringsprocessen understøtter motivationsfaktorer såsom anerkendelse og udvikling (Herzberg, 1968) gennem udviklingsmuligheder for medarbejderne.

Samlet set understøtter Vest Administrationens rekrutteringsstrategi medarbejdernes trivsel ved kulturel alignment, imens rekrutteringen ligeledes kan understøtte intrinsisk motivation gennem interne udviklingsmuligheder.

Langvarig medarbejdermotivation

Maslows behovshierarki (1943) inddrages for at få en forståelse af, hvordan behovstilfredsstillelse fører til motivation. Leder 1B udtaler: ”*Vi fyrer meget sjældent folk*” (linje 329). Respondent 3 fortæller: ”*jeg kan kun tale for administratorerne. Der er vi også ekstremt lønførende*” (linje 85-86). Hos Vest Administrationen ses flere tiltag, der opfylder medarbejdernes basale behov. Eksempelvis bidrager høj løn, jobsikkerhed og stabile arbejdsforhold til at opfylde de fysiologiske behov og sikkerhedsbehovet (Maslow, 1943). Ifølge Maslow (1943) motiveres mennesker af forskellige behovsniveauer, hvor de lavere behov skal være opfyldt, før de højere behov får en betydning.

Organisationens kultur og fokus på sociale relationer understøtter de sociale behov (Maslow, 1943). Leder 1A fortæller eksempelvis, at Vest Administrationen gerne vil betale, hvis medarbejderne laver noget socialt på deres fri-fredage (linje 172-176). I april 2024 giver 100% af medarbejderne derudover udtryk for, at de synes, at der er tilstrækkeligt mange sociale arrangementer (bilag 2). En flad struktur og et stærkt fællesskab bidrager til en hverdag, hvor relationer og samarbejde understøtter de sociale behov.

Tillid og autonomi er centralt hos Vest Administrationen. ”*Her er der total frihed under ansvar*” (Respondent 2, linje 79). Organisationen er præget af ansvar i arbejdet, selvledelse og muligheden for at træffe egne beslutninger, hvilket kan bidrage til oplevelsen af værdsættelse og dermed opfyldelse af statusbehovet (Maslow, 1943). Det bemærkes dog, at ledelsen ikke har et stort fokus på medarbejderanerkendelse. Respondent 3 fortæller: ”*Vi har ikke nogen feedbackkultur, og hvis der*

kommer nogen og siger det modsatte så lyver de" (linje 200-201). Ifølge Maslow (1943) er anerkendelse ligeledes en vigtig faktor i relation til opfyldelse af statusbehovet, hvorfor det kan være en udfordring, at der ikke er en velfungerende feedbackkultur.

Til sidst peger flere forhold på, at organisationen også understøtter selvrealiseringsbehovet. Fleksible arbejdsforhold, hjemmearbejde og øvrige organisatoriske tiltag såsom innovationsfredage (Leder 1A, linje 131-134) bidrager til medarbejdernes mulighed for udvikling og fordybelse. Tiltag som disse giver medarbejderne mulighed for at udvikle sig både fagligt og personligt, hvilket kan bidrage til langvarig motivation ifølge Maslow (1943).

Delkonklusion

Samlet set indikerer analysen, at Vest Administrationens organisatoriske tiltag i høj grad bidrager til medarbejdernes trivsel gennem stærke hygiejnefaktorer såsom fleksibilitet, work-life-balance og jobsikkerhed. Disse tiltag reducerer utilfredshed og skaber et attraktivt arbejdsmiljø. Analysen peger samtidig på, at virksomheden ligeledes arbejder aktivt med motivationsfaktorer gennem autonomi, ansvar og muligheder for faglig udvikling, hvilket bidrager til langvarig, intrinsisk motivation. Ved inddragelsen af Maslow (1943) identificeres en mulig udfordring i form af manglende feedback og anerkendelse. Det kan konkluderes, at Vest Administrationen har et stærk fundament for trivsel og motivation blandt medarbejderne, men der er fortsat udviklingspotentiale i at styrke de langsigtede motivationsfaktorer og feedbackkulturen.

Ledelsespraksis

I det følgende vil vi ved brug af Kotters teori om ledelse (1990) analysere, hvordan Vest Administrationens flade struktur og ledelsespraksis bidrager til medarbejdernes motivation og trivsel. Med udgangspunkt i Kotters teori om forandringsledelse (2007) analyseres det ligeledes, hvordan Vest Administrationen har arbejdet med medarbejderinddragelse i forandringsprocesser.

En flad struktur

Hos Vest Administrationen er der en flad struktur og en høj grad af decentralisering. Leder 1B fortæller, at der en administrerende direktør samt to mellemledere (linje 34-35). Kotter (1990) påpeger en klassisk problemstilling, hvor stort fokus på kontrol og management kan skabe en toptung

organisation. Hos Vest Administrationen er beslutningsprocessen derimod kort, idet beslutninger skal igennem få ledelseslag som resultatet af en flad struktur. Ledelsen fungerer som en facilitator, der skaber rammerne fremfor en kontroller. Leder 1B udtaler:

> *Øh, meget frihed til at planlægge deres egen dag, så det er, at vi stikker nogle overordnet rammer ud og så styrer de det selv. Deres hverdag er meget, de planlægger deres hverdag selv. Det er meget sjældent, at jeg blander mig i, hvad de skal lave og hvordan de skal lave det.* (linje 22-25)

Ved Great Place To Work-undersøgelsen i 2024 svarede 97% af medarbejderne, at ledelsen stoler på, at medarbejderne gør et godt stykke arbejde uden at kigge dem over skulderen (bilag 3). Ifølge Kotter (1990) indebærer management kontrol, struktur og overvågning af arbejdsprocesser, imens leadership handler om at skabe retning, alignment samt opbygge engagement blandt medarbejdere. Ledelsen hos Vest Administrationen opstiller nogle overordnet rammer for medarbejderne, men de blander sig sjældent i deres daglige arbejde. Dette indikerer, at ledelsen i højere grad udøver leadership fremfor management. Lederne kigger ikke medarbejderne over skulderen, men fungerer som en sparringspartner i det daglige arbejde.

Tillidsbaseret ledelse skaber grundlaget for øget engagement og høj motivation blandt medarbejderne. Ifølge respondent 2 er det medarbejdernes eget ansvar at få udført deres opgaver (linje 71-72), ligesom leder 1B fortæller, at tillid er afgørende for Vest Administrationen:

> *Hvis det skal fungere, skal vi også have en masse tillid til medarbejderne. De skal også have den ro og fred til at kunne gøre det, og vi stoler også på dem, så ja, det er meget frihed under eget ansvar.* (linje 29-30)

Ledelsespraksissen bygger på en grundide om, at medarbejderne er ansvarlige og selvstændige. Gennem en tillidsbaseret ledelse internaliseres kontrollen hos medarbejderne, idet de oplever, at ledelsen overdrager ansvaret og stoler på, at de kan løfte dette ansvar. Dette mindsker behovet for ledelsesmæssig styring og styrker samtidig trivsel og langvarig motivation.

Organisationens beslutningsproces

Der er kort fra ide til handling i Vest Administrationen, hvor både leder og medarbejdere fortæller, hvordan beslutninger træffes. Leder 1B fortæller, at virksomheden er god til at træffe en beslutning

hurtigt og føre den ud i livet, når en ide opstår (linje 39-41). Respondent 3 fortæller ligeledes: "*Hvis vi har en ide, så går vi videre med den også bliver den grebet, undersøgt og om den kan føres videre ud i livet*" (linje 31-32). Ifølge Kotter (1990) er evnen til hurtigt at omdanne ideer til handling centralt for organisationer. Beslutningsprocessen er kort, ligesom medarbejderne oplever, at deres ideer bliver hørt og grebet. En forandringsparat kultur understøtter medarbejdernes oplevelse af indflydelse, hvilket øger engagement og langvarig motivation. Beslutningsprocessen bidrager til en kultur, hvor forandringer og nye ideer er normen, hvilket mindsker medarbejdernes modstand.

Medarbejderne spiller en central rolle, når der skal træffes beslutninger. Ved en pulsmåling i 2025 svarede 93% af medarbejderne, at de mener, at ledelsen involverer medarbejdere i beslutninger, der påvirker deres arbejde eller arbejdsmiljø (bilag 1). Respondent 3 understøtter dette: "*Ja, ja jeg synes det er meget få beslutninger der bliver truffet hen over hovedet på os. Jeg synes vi tit bliver hørt. Det synes jeg*" (linje 181-182). Ifølge Kotter (1990) handler leadership blandt andet om at skabe motivation og inspiration. En decentral beslutningsproces, hvor medarbejderne inddrages aktivt, bidrager til medarbejdernes oplevelse af indflydelse og mulighed for at påvirke deres arbejde, hvilket styrker trivsel og motivation. En decentral beslutningsproces er derudover også en fordel for virksomheden, idet gode ideer ofte opstår i praksis hos medarbejderne.

Frihed under ansvar

Frihed under ansvar er en central del af ledelsespraksissen hos Vest Administrationen. Respondent 4 fortæller, at personen oplever stor frihed, så længe man laver sine ting (linje 172). Respondent 2 siger også: "*Ja, altså jeg vil helt klart sige, at de største værdier er sådan noget med frihed under ansvar og fleksibilitet*" (linje 161-162). Ifølge Kotter (1990) understøttes motivation ikke gennem kontrol og overvågning, men gennem en oplevelse af ansvar og mening i arbejdet. Hos Vest Administrationen kommer dette i praksis til udtryk gennem en høj grad af autonomi, hvor medarbejderne selv strukturerer deres arbejdsdag. Behovet for ekstern kontrol reduceres, idet ansvar internaliseres hos medarbejderne ved at give dem stort ansvar over egne opgaver.

Organisationens ledelsesstil bygger på empowerment af medarbejderne. "*Vi tjekker jo ikke ind og ud. Vi styrer det fuldstændig selv*" siger respondent 3 (linje 131), mens leder 1B fortæller, at medarbejderne blot kommer til ledelsen, hvis de er i tvivl, ellers er de selvkørende (linje 31-32). Kotter (1990) påpeger, at et klassisk problem er, at ledere bruger for meget tid på management og for lidt

tid på leadership. Hos Vest Administrationen giver lederne beslutningsrettigheder og ansvar til medarbejderne, hvilket er centralt for at skabe commitment og højere engagement. Gennem empowerment reduceres behovet for management og beslutninger træffes tættere på praksis, hvilket øger effektiviteten. Denne form for empowerment indebærer dog en risiko, idet den forudsætter, at medarbejderne er i stand til at tage kvalificerede beslutninger. Manglende koordinering eller prioritering kan opstå, hvis man ikke formår at skabe alignment gennem leadership (Kotter, 1990).

En åben og tillidsbaseret ledelsesstil på tværs af organisationen skaber en tryghed hos medarbejderne. Respondent 2 fortæller, at de går meget op i, at man kan sige tingene åbent til hinanden (linje 61). Leder 1A siger: "*Og der har du den der åben politik, hvor alle kan sige alt til alle, og det bliver da også brugt altså*" (linje 247-248). Gennem leadership sørger ledelsen ifølge Kotter (1990) for at sætte en fælles retning for organisationen. Åben kommunikation bidrager til en ensartet forståelse af mål og retning (alignment), ligesom udfordringer kan håndteres hurtigt, når medarbejderne udtrykker deres meninger. Medarbejderne oplever ligeledes at være en aktiv del af organisationen, hvilket kan styrke deres commitment og motivation.

Kommunikation

Hos Vest Administrationen er lederne tæt på medarbejderne og nemme at komme i kontakt med. Leder 1A fortæller eksempelvis, at han bruger mails som primært kommunikationsværktøj for at være mere tilgængelig for sine medarbejdere (linje 115-120). 94% af medarbejderne svarer derudover ved en pulsmåling i november 2025, at de får den nødvendige sparring fra deres leder (bilag 1). Kotter (2007) argumenterer for, at synlig og tilgængelig ledelse er afgørende for at opretholde engagement blandt medarbejdere, idet lederen fungerer som bindeled mellem organisationens overordnet retning og medarbejdernes daglige arbejde. Ledernes tilgængelighed betyder, at medarbejdere hurtigt kan få sparring, hvilket kan øge medarbejdernes trivsel, idet usikkerhed reduceres. Lederens tilgængelighed bidrager til en løbende dialog, der understøtter motivation og koordinering i en decentral organisation.

Øget fokus på kommunikation er afgørende for, at Vest Administrationen kan mindske risikoen for udfordringer ved deres ledelsesstil. Ifølge leder 1A er bedre kommunikation et fokusområde:

> *Ej, der er ingen tvivl om vores kommunikation. Den kan altid blive bedre. […]. Det kan være bedre og specielt, når der er en medarbejder, der rejser eller siger op. Jamen så*

> *kan man altid blive bedre til at kommunikere og tage hånd om de medarbejdere der er her og bliver her.* (linje 271-277)

Kotter (2007) påpeger, at manglende eller uklar kommunikation kan udfordre organisationens alignment, idet medarbejdere måske begynder at arbejde i forskellige retninger. Kommunikation er derfor altafgørende i en organisation som Vest Administrationen med høj grad af autonomi, da kommunikation erstatter andre kontrolmekanismer, som bruges i mere hierarkiske strukturer.

Forandringsledelse

Vest Administrationen skaber medarbejderinvolvering i forandringsprocesser gennem deres styregruppe. Leder 1A fortæller, at alle kunne melde sig til at blive en del af styregruppen. Lederen ønskede blot at have en repræsentant fra hver afdeling for at skabe et talerør til alle afdelingerne (linje 35-40). Ifølge Kotter (2007) er det centralt for succesfulde forandringsprocesser, at organisationen opbygger en stærk koalition, der kan drive forandringerne. Styregruppen i Vest Administrationen fungerer i praksis som denne koalition, hvor medarbejdere fra forskellige afdelinger inddrages aktivt i udviklingen af organisationen. Styregruppen øger medarbejdernes commitment, idet de får en direkte rolle i forandringsprocessen, hvilket ligeledes kan reducere medarbejdernes modstand mod forandringer. Medarbejderinddragelse kan samtidig bidrage til øget alignment i organisationen, idet styregruppen fungerer som et bindeled mellem ledelse og medarbejdere.

Hos Vest Administrationen er implementeringen af deres 4-dages arbejdsuge et eksempel på en succesfuld forandringsproces. Både ledere og medarbejdere omtaler 4-dages arbejdsuge, som en gave, de har givet hinanden (leder 1A, linje 5-6). Implementeringen af 4-dages arbejdsuge kan forstås som et eksempel på en forandringsproces, hvor ledelsen formår at koble organisatoriske mål med medarbejdernes interesser. Medarbejdernes oplevelse af mening, accept og ejerskab styrkes ved at omtale tiltaget som en gave. Ifølge Kotter (2007) er det netop afgørende, at medarbejderne oplever forandringen som meningsfuld og relevant for at skabe varigt engagement.

Et afgørende element i forandringsprocessen hos Vest Administrationen har været at opdele denne i mindre dele. Respondent 3 fortæller, hvordan de greb implementeringen an i praksis:

> *Ja altså, vi gjorde det jo i fællesskab. […], hvis vi nu bare siger vores mailkultur, den kiggede vi meget på. […], jamen så kunne vi allerede tage det første æble fra grenen og sige: "Okay, så har vi fri en fredag i måneden".* (linje 93-98)

Det er en vigtig del af en forandringsproces at planlægge og skabe kortsigtede sejre (Kotter, 2007). Hos Vest Administrationen har styregruppen faciliteret et forum, hvor organisationen på tværs af ledelse og medarbejdere har samarbejdet om implementering af 4-dages arbejdsuge. Ved at opdele forandringsprocessen i mindre delprojekter såsom optimering af mailkulturen skabes der det, som Kotter (2007) betegner som kortsigtede sejre, der er synlige beviser på, at forandringen virker, hvilket kan øge motivationen og legitimiteten omkring processen. Det kan reducere usikkerhed blandt medarbejderne, da forandringen fremstår mere overskuelig og håndgribelig.

Delkonklusion

Det kan konkluderes, at Vest Administrationen efterlever Kotters (1990) forståelse af effektiv ledelse som værende primært baseret på leadership fremfor management. Organisationen skaber et stærkt fundament for høj medarbejdermotivation og -trivsel gennem en flad struktur, tillidsbaseret ledelse og decentraliserede beslutningsprocesser. Ledelsesstilen indebærer dog potentielle udfordringer, idet den stiller store krav til medarbejdernes selvledelse og ansvarlighed. Manglende struktur og koordinering kan medføre uklarhed omkring ansvar og prioritering, hvilket kan påvirke trivslen negativt.

Derudover peger analysen på, at en ledelsespraksis baseret på autonomi, tillid og medarbejderinddragelse danner grundlag for motivation og trivsel. Ledelsen hos Vest Administrationen fungerer som en facilitator, hvilket stemmer overens med Kotters forståelse af leadership (1990), hvor ledelsen skal skabe retning, engagement og commitment blandt medarbejderne.

Endelig viser analysen, at Vest Administrationen arbejder efter Kotters principper for forandringsledelse (2007), hvor opbygning af en stærk koalition, medarbejderinddragelse og kortsigtede sejre er centrale elementer. Trivsel og motivation understøttes af det engagement, der gennem forandringsledelsen skabes blandt medarbejderne. Samtidig kan organisationens tilgang til forandringsledelse ses som en forlængelse af deres generelle ledelsespraksis, hvor empowerment og tillid ligeledes er centralt.

Det bemærkes dog, at det kan være en udfordring at fastholde stor medarbejderinddragelse i takt med organisatorisk vækst, idet processen kan blive tung og tidskrævende, hvilket kan reducere beslutningshastigheden. Ifølge Kotter (2007) kræver effektiv forandringsledelse en klar vision og stærk styring, hvilket kan stå i kontrast til en medarbejderdreven tilgang.

Organisationskultur

I det følgende vil vi ved brug af Scheins teori om organisationskultur (1994) analysere, hvordan organisationskulturen kommer til udtryk, og hvordan den hænger sammen med organisationens struktur og ledelse. Med udgangspunkt i Scheins teori (1994) forstås kultur ikke blot som overfladiske værdier, men som et mønster af grundlæggende antagelser, der former adfærd og beslutninger. Kulturanalysen er central, idet den kan forklare, hvorfor den nuværende organisering fungerer, ligesom den kan pege på de udfordringer, der kan opstå i forbindelse med vækst.

Artefakter: De synlige kulturudtryk

På artefaktniveau fremstår Vest Administrationen som en organisation, der i praksis er kendetegnet ved høj fleksibilitet, høj autonomi og en flad struktur. Schein (1994) understreger, at artefakter er lette at observere, men vanskelige at tyde isoleret, idet de først bliver analytisk meningsfulde, når de forbindes med underliggende værdier og antagelser. I denne case er det imidlertid netop interessant, at en række synlige organisatoriske praksisser peger i samme retning og dermed antyder en sammenhængende kultur.

Den første centrale artefakt er den flade struktur hos Vest Administrationen, der indikerer en kultur præget af decentrale beslutningsprocesser og lav grad af bureaukrati. Empirien viser, at organisationen har få ledelseslag (Leder 1B, linje 34-35), ligesom beslutningsprocessen er kort uden behov for at flere godkendelseslag (Leder 1A, linje 284-286). Ifølge Schein (1994) er artefakter de synlige organisatoriske strukturer og processer, der afspejler underliggende værdier og antagelser. Den flade struktur er ikke udelukkende en beskrivelse af deres ledelsespraksis, men en integreret del af organisationens hverdag. Få ledelseslag forskyder problemløsning, koordinering og beslutningsrettigheder nedad i virksomheden, hvilket gør det muligt for Vest Administrationen at reagere hurtigt på nye ideer, problemer og kundebehov. Deres flade struktur kan derfor forstås som et

udtryk for en dybere antagelse om, at beslutninger bedst træffes tæt på opgaven, og bureaukrati hæmmer effektivitet. Strukturen er dermed ikke neutral, idet den understøtter en kultur med høj autonomi og en forventning om ansvarlighed.

En anden artefakt er udbredt selvledelse, der ligeledes synliggør en kultur baseret på tillid og ansvarlighed. Leder 1B udtaler: ”*Det er meget sjældent, at jeg blander mig i, hvad de skal lave og hvordan de skal lave det*” (linje 24-25). Medarbejderne har samme opfattelse: ”*Vi kan stort set gøre lige nøjagtigt hvad vi vil, bare vi passer vores arbejde*” (Respondent 3, linje 42-43). Schein (1994) påpeger, at artefakter kun giver mening, når de kobles til de underliggende antagelser. En betydelig del af koordineringen flyttes fra formelle kontrolsystemer til medarbejderne, når de selv planlægger deres arbejdsdag, ligesom ledelsen kun involveres ved tvivl og behov for sparring. Den udbredte selvledelse indikerer en grundlæggende antagelse om, at medarbejderne kan træffe kvalificerede beslutninger uden tæt kontrol. Høj autonomi er dermed ikke blot et medarbejdergode, men fungerer som en styringsmekanisme, der reducerer behovet for regler og overvågning.

Fleksible arbejdsformer herunder 4-dages arbejdsuge og hjemmearbejde, fungerer som artefakter, der både understøtter trivsel og internaliseret ansvar. Leder 1A beskriver 4-dages arbejdsuge som “*en gave, vi har givet hinanden*” (linje 5-6). Respondent 3 beskriver ligeledes fredagsfri som en gave, idet den gives uden lønnedgang eller forlængelse af de øvrige arbejdsdage (linje 75-76). Ifølge Schein (1994) kan artefakter fungere som symbolske udtryk for organisationens værdier. Fleksibiliteten er i dette tilfælde ikke blot et personalegode, men et symbol på tillid og gensidighed. Ledelsen skal ikke overvåge medarbejdernes indsats konstant, idet internaliseret ansvar betyder, at medarbejderne regulerer sig selv. Dette understøtter en grundlæggende antagelse om, at medarbejdere motiveres gennem autonomi og ansvar fremfor kontrol. Artefaktet bidrager dermed til at reproducere den kultur, det udspringer af.

Skueværdier

En central skueværdi er ”Frihed under ansvar”, der beskriver relationen mellem organisationen og medarbejderne. Leder 1B beskriver medarbejdernes hverdag som præget af frihed under ansvar (linje 30-31). Respondent 2 udtaler: ”*Ja, altså jeg vil helt klart sige, at de største værdier er sådan noget med frihed under ansvar og fleksibilitet*” (linje 161-162). Schein (1994) beskriver skueværdier som de værdier, som organisationen eksplicit fremhæver som centrale. Når en værdi er

konsistent på tværs af ledelse og medarbejdere, indikerer det, at den har reel betydning for praksis. Frihed under ansvar bliver en normativ kontrakt mellem Vest Administrationen og medarbejderne, hvor frihed fungerer som en indirekte og internaliseret styringsform. Frihed under ansvar forudsætter dog, at medarbejdere og virksomhed deler den samme forståelse af, hvad ansvar indebærer, hvilket kan udgøre en udfordring.

En anden skueværdi, der hænger tæt sammen med frihed under ansvar, er tillid. Leder 1B udtaler: ”*De skal også have den ro og fred til at kunne gøre det, og vi stoler også på dem*” (linje 30-31). Dette understøttes af Great Place To Work-undersøgelsen (bilag 3), hvor 97% af medarbejderne i 2024 svarede, at ledelsen stoler på, at medarbejderne gør et godt stykke arbejde uden at kigge dem over skulderen. Tillid fungerer dermed ikke blot som en overfladisk værdi, idet den reproduceres af medarbejderne, hvorved tillid kan forstås som et styringsredskab, der reduceret behovet for kontrol og mange ledelseslag. Ifølge Schein (1994) fungerer skueværdier netop som principper, der skaber retning for organisationens praksis.

En tredje skueværdi er trivsel, der har en normativ og funktionel betydning i organisationen. Vigtigheden af trivsel kommer til udtryk gennem omsorg og prioritering af hele mennesket: ”*Det der med, at selvom du har krise derhjemme, så vil du altid føle, at du bliver hjulpet herinde og bliver støttet*” (Leder 1B, linje 321-322). Respondent 4 stemmer i: ”*Og det virker til, at prioritet nummer et er, at folk har det nice. Og så prioritet nummer to er, at vi laver noget meningsfyldt arbejde*” (linje 119-120). Schein (1994) peger på, at værdier ofte afspejler grundlæggende antagelser i organisationen. Hos Vest Administrationen fungerer trivsel som en værdi, der bygger på en antagelse om, at medarbejderne vil præstere bedre, hvis de har det godt. Trivsel er dermed en central del af virksomhedens resultatskabelse fremfor blot et mål i sig selv.

Grundlæggende antagelser: De dybe kulturelle logikker

For Schein (1994) ligger kulturens kerne ikke blandt artefakterne og skueværdierne, men i de grundlæggende antagelser, som organisationens medlemmer ofte tager for givet. De grundlæggende antagelser italesættes derfor sjældent direkte.

Den første grundlæggende antagelse i Vest Administrationen er, at mennesker i udgangspunktet er ansvarlige og motiverede, hvis de mødes med tillid. Leder 1B udtaler: ”*Vi arbejder 4 dage om ugen og så har vi mulighed for at arbejde hjemme 2 dage om ugen. Hvis det skal fungere, skal vi*

også have en masse tillid til medarbejderne" (linje 28-30). Respondent 2 fortæller ligeledes, at Vest Administrationen står i kontrast til en tidligere arbejdsplads, hvor chefen kiggede med over skulderen hele tiden (linje 75-79). Tillid er ikke blot en værdi, men en præmis for organisationens virkemåde. Ifølge Schein (1994) er grundlæggende antagelser ubevidste, men adfærdsstyrende. Denne antagelse om, at mennesket handler ansvarligt, når de mødes med tillid og meningsfulde rammer, muliggør tiltag såsom hjemmearbejde, høj autonomi og 4-dages arbejdsuge, hvor tillid erstatter kontrol. Dermed formes medarbejderne til at handle ansvarligt, hvorfor antagelsen i praksis reproduceres gennem det menneskesyn, den bygger på.

En anden grundlæggende antagelser er, at trivsel blandt medarbejdere ikke er et biprodukt, men en forudsætning for succes. 90% af medarbejderne svarede ved Great Place To Work-undersøgelsen i 2024 (bilag 3), at de oplever, at ledelsen viser oprigtig interesse dem som personer og ikke blot som ansatte. Respondent 4 fortæller ligeledes, at direktørens motivation for at starte Vest Administrationen var at være en god chef. Schein (1994) fremhæver, at grundlæggende antagelser former organisationens forståelse af succes. Her indikeres en antagelse om, at virksomhedens resultater kommer gennem glade medarbejdere. Dette understøttes af en udtalelse fra leder 1B:

> *Det er rigtig meget de bløde værdier, der betyder rigtig meget for os ledere, og jeg tror også, at det er det, der har afspejlet, at folk synes, at det er et rart sted at være. Det gør også, at når jeg så beder dem om et eller andet, så vil de gerne gå den ekstra meter for at gennemføre noget, fordi de ved, at det gør vi også for vores medarbejdere. Hvis der er nogle, der er længere syge, så er det sådan noget med blomster. Vi vil vise omsorg, og at der er plads til det.* (linje 323-328)

Ledelsens fokus på bløde værdier betyder, at medarbejderne vil gå længere for virksomheden, idet de oplever, at ledelsen også går langt for dem. Trivsel bliver derigennem ikke en kontrast til performance, men fungerer som en forudsætning, der muliggør performance. Antagelsen fungerer som en mekanisme, der skaber loyalitet, fleksibilitet og villighed til at investere ekstra i arbejdet, hvorfor antagelsen udgør en del af fundamentet for organisationens ledelseslogik.

Vest Administrationen bygger på en grundlæggende antagelse om gensidighed, hvor organisatoriske tiltag kun er legitime, hvis de giver mening for både organisationen, kunderne og medarbejderne. Respondent 4: *"Cut the bullshit. […]. Hvorfor skal vi gøre det? Får kunden noget af det, hvis vi gør det sådan her? Og hvis ikke kunden får noget af det? Får medarbejderne så noget af det?"*

(linje 128-131). Respondent 2 fortæller ligeledes, at aktiviteter og ændringer kun gennemføres, hvis de giver mening (linje 420-421). Dette indikerer, at mening fungerer som et centralt legitimitetskriterium. Schein (1994) påpeger, at grundlæggende antagelser udvikles gennem fælles erfaringer. 4-dages arbejdsuge og andre medarbejdergoder opfattes af medarbejderne som noget, der forpligter dem til at levere en højere performance (Respondent 4, linje 159-161). Dette peger på en byttelogik, hvor organisationen giver medarbejderne frihed og fleksibilitet i bytte for ansvarlighed, loyalitet og en ekstra indsats. Hos Vest Administrationen er der derfor en forståelse af, at gode arbejdsforhold gengældes med ansvarlig adfærd. Denne gensidighed kan være med til at forklare, hvorfor organisationen i praksis kan fungere med så få kontrolmekanismer.

Kultur, struktur og ledelse er gensidigt forstærkende

Analysen indikerer, at kultur, struktur og ledelse i Vest Administrationen ikke kan forstås som enkelte enheder, idet de udgør et gensidigt forstærkende system. Den flade struktur muliggør tillidsbaseret selvledelse, mens ledelsen understøtter dette gennem praksisser, der reproducerer den kultur, der skaber fundamentet for en velfungerende flad struktur. Strukturen hos Vest Administrationen er dermed i sig selv et resultat af kulturelle antagelser, ligesom kulturen vedligeholdes gennem strukturelle og ledelsesmæssige valg. Ifølge Schein (1994) indlejrer og reproducerer ledere kultur gennem deres handlinger og prioriteringer. I Vest Administrationen sker dette gennem konkrete tiltag såsom åbne lønninger, fleksibel arbejdstid, adgang til videreuddannelse, sociale aktiviteter samt puls- og trivselsmålinger, der fungerer som signaler om, hvad ledelsen finder vigtigt.

Et andet eksempel er virksomhedens innovationsfredage, hvor ledelsen retter opmærksomheden mod emner såsom effektivisering, AI, mødekultur og feedback (Leder 1A, linje 136-143). Med udgangspunkt i Scheins teori (1994) vides det, at det ikke er uden betydning, at det netop er disse emner, der afsættes tid til. Gennem dagsordenen indikerer ledelsen, hvad de opfatter som relevante problemer og legitime udviklingsspor. Det betyder, at ledelsen hos Vest Administrationen ikke blot giver udtryk for, at trivsel, tillid og udvikling betyder noget. De sørger for at indlejre disse prioriteringer i organisationens praksis, hvorigennem ledelsen bliver tæt forbundet med kulturen ved at være en aktiv del af organisationens kulturskabelse.

Ledelsespraksissen er præget af en kombination af nærhed og fravær, hvor medarbejdere beskriver, at ledelsen ikke styrer top-down, men er tilgængelige ved behov. Respondent 2 fortæller: ”*hvis*

du ikke hører noget, så er alt godt. Så ja, de blander sig ikke" (linje 70-71). Om sin leder siger respondent 4: "*Ja, virkelig god leder. Lytter, går op i man har det godt*" (linje 182). Dette indikerer en ledelsesform, hvor styring sker gennem forventningen om ansvarlighed og løbende vurdering af resultater fremfor konstant kontrol og overvågning. Ledelse, struktur og kultur er dermed tæt forbundne, idet organisationens struktur og ledelse afspejler og understøtter de underliggende antagelser, hvilket understøtter Scheins pointe (1994) om, at kultur bliver selvopretholdende, når den er socialt forankret.

Spændinger og kulturelle brudflader

Kulturen i Vest Administrationen fremstår stærk, men der er kulturelle spændinger, der kan blive forstærket i forbindelse med organisatorisk vækst.

For det første er det tværgående samarbejde begrænset, idet særligt administratorerne i høj grad arbejder individuelt med egne porteføljer. Respondent 3 påpeger eksempelvis, at der mangler fagligt samarbejde på tværs (linje 373-375). Dette kan indikere subkulturelle forskelle, hvor frihed og tillid ikke blot styrker ansvarlighed, men ligeledes reducerer behovet for koordinering, hvilket øger risikoen for fragmentering.

For det andet er kommunikation et vedvarende udviklingspunkt. Leder 1A siger: "*Selvfølgelig er der altid noget kommunikation, der kan man altid blive bedre*" (linje 255-256). Ligesom respondent 3 fortæller, at medarbejderne ofte har efterspurgt mere klar information fra ledelsen (linje 184-187). Dette viser, at en kultur præget af frihed og trivsel ligeledes medfører et behov for øget fokus på tydelig feedback, idet kulturen ellers kan svække organisatorisk læring.

Endelig udfordrer ønsket om organisatorisk vækst kulturens grundlag. Leder 1B påpeger eksempelvis, at det bliver vanskeligt at opretholde den flade struktur i takt med, at organisationen bliver større (linje 186-190). Ifølge Schein (1994) kan ændringer i organisationens kontekst udfordre de eksisterende grundlæggende antagelser. Øget kompleksitet skaber behov for standardisering og mellemledere, hvilket potentielt kan forskyde organisationen fra en tillidsbaseret styreform til en mere kontrolbaseret styring. Vækst er dermed ikke blot en strukturel udvidelse, men potentielt en transformation af kulturens styrende antagelser.

Delkonklusion

Samlet set viser analysen, at organisationskulturen i Vest Administrationen fremstår sammenhængende på tværs af artefakter, skueværdier og grundlæggende antagelser. Kulturen kommer til udtryk gennem en flad struktur, fleksible arbejdsformer og høj autonomi, der er forankret i værdier som frihed under ansvar, tillid og trivsel. Disse værdier bygger på antagelser om ansvarlige medarbejdere, trivsel som forudsætning for performance samt, at mening er et legitimitetskriterium.

Med afsæt i Schein (1994) kan kultur, struktur og ledelse i Vest Administrationen forstås som et integreret system, hvor formel kontrol i vid udstrækning erstattes af internaliserede ansvar og normer. Organistionskulturen understøtter høj trivsel, effektivitet og fremstår som en forudsætning for den nuværende succes, men kulturen udgør ligeledes en sårbarhed, idet vækst kan udfordre de antagelser, der skaber fundamentet for den nuværende organisation.

Diskussion

Udfordringer ved vækst

På baggrund af analysen kan der identificeres en række udfordringer i relation til Vest Administrationens ønske om organisatorisk vækst.

Organisationen er i dag kendetegnet ved en flad og simpel struktur, hvor koordinering sker gennem gensidig tilpasning, ligesom ledelsen er tæt på medarbejderne. Kulturanalysen indikerer, at denne organisering baseres på tillid og en grundlæggende antagelse om, at virksomhedens medarbejdere agerer ansvarligt og selvstændigt. I takt med vækst og øget organisatorisk kompleksitet vil dette fundament blive udfordret. Indførslen af flere ledelseslag kan reducere organisationens agilitet samt øge behovet for koordinering og kontrol. På den anden side kan en mere lagopdelt struktur være nødvendig for at sikre effektiv styring i en større organisation. Udfordringen ligger derfor i at balancere behovet for struktur med ønsket om at bevare den eksisterende fleksibilitet.

I forlængelse heraf kan vækst svække den direkte relation mellem ledelse og medarbejdere. Analysen peger på, at netop medarbejderinddragelse og en kort beslutningsproces er centralt for medarbejdernes trivsel og motivation. Øget organisatorisk afstand kan derfor betyde, at medarbejderne oplever mindre autonomi og indflydelse. Dette kan reducere den indre motivation, idet regulering sker gennem eksterne strukturer fremfor internaliseret ansvar. Omvendt kan en vis grad

af formalisering bidrage til klarhed omkring roller, ansvar og forventninger, hvilket kan reducere usikkerhed i en større organisation.

Kulturanalysen indikerer, at vækst kan udfordre de eksisterende grundlæggende antagelser (Schein, 1994). I takt med organisatorisk vækst bliver det vanskeligere at opretholde en kultur baseret på uformel styring og fælles forståelser. Nye medarbejdere kan bringe andre normer og arbejdsformer ind i organisationen, hvilket øger risikoen for subkulturer. Denne udfordring forstærkes, idet det tværgående samarbejde allerede fremstår begrænset i analysen. På den anden side kan deres rekrutteringsstrategi baseret på intern udvikling bidrage til at bevare kulturel sammenhængskraft, idet nye medarbejdere socialiseres ind i eksisterende værdier.

Endelig fremstår kommunikation som en central udfordring. Analysen viser, at der er behov for tydeligere kommunikation og en stærkere feedbackkultur. I takt med vækst øges kompleksiteten omkring kommunikation, hvilket skaber en risiko for misforståelser og manglende alignment (Kotter, 1990). Samtidig kan øget formalisering af kommunikation bidrage til gennemsigtighed og klarhed, hvorfor udfordringen bliver at etablere en kommunikationsstruktur, der understøtter koordinering uden at skabe unødvendig bureaukratisering.

Muligheder ved vækst

Vækst medfører en række udfordringer, men den åbner samtidig for nye muligheder. Den nuværende flade struktur understøtter fleksibilitet, mens en differentieret struktur kan skabe grundlag for øget specialisering og effektivitet. Indførslen af flere ledelseslag kan bidrage til bedre koordinering på tværs af organisationen samt gøre forretningen mere skalerbar, selvom ledelseslag på den anden side kan reducere den direkte kontakt mellem ledelse og medarbejdere.

Vækst rummer ligeledes muligheder indenfor medarbejdermotivation. På den ene side kan øget struktur begrænse høj autonomi, men en større organisation giver bedre muligheder for intern udvikling, nye karriereveje og specialisering, hvilket understøtter motivationsfaktorer (Herzberg, 1968) såsom ansvar, læring og udvikling, der bidrager til langvarig motivation. På den måde kan vækst både udgøre en trussel mod eksisterende motivationsfaktorer og skabe nogle nye.

Endelig kan vækst både udfordre og styrke den eksisterende organisationskultur. En uformel kultur kan være svær at opretholde i større organisationer, men vækst giver samtidig mulighed for at

arbejde mere bevidst og strategisk med kulturen. Virksomheden kan aktivt fastholde og udvikle sine kerneværdier gennem onboarding, innovationsfredage og ledelsespraksis. Ved at gøre kulturen eksplicit og integrere den i organisationens udvikling kan Vest Administrationen skabe en skalerbar kultur, der fortsat understøtter trivsel og motivation.

Vest Administrationen i vækstfasen

Samlet set peger analysen på, at Vest Administrationen står overfor en grundlæggende spænding mellem fleksibilitet og struktur i forbindelse med organisatorisk vækst. Deres nuværende styrker såsom høj autonomi, en stærk kultur og hurtige beslutningsprocesser risikerer at blive udfordret i takt med øget kompleksitet og flere medarbejdere. Samtidig opstår muligheden for øget professionalisering, specialisering og stærkere koordinering. Det er afgørende, at organisationen skaleres på en måde, der understøtter de eksisterende styrker fremfor at erstatte dem.

For det første viser analysen, at autonomi og selvledelse er centrale faktorer for medarbejdernes trivsel og motivation. Vækst og øget kompleksitet skaber et større behov for kontrol, koordinering og strukturer. Vest Administrationen bør derfor etablere få, men klare rammer, der kan skabe overblik uden at reducere medarbejdernes frihed. Det kunne eksempelvis være faste informationsmøder, tydeligere prioriteringer og simple, tværgående processer, der understøtter koordineringen på tværs af en større organisation.

Kommunikation og feedback er identificeret som eksisterende svagheder. Ledelsen bør derfor arbejde mere aktivt med alignment (Kotter, 1990), kommunikation og feedback for at sikre, at medarbejderne oplever sammenhæng, anerkendelse og en fælles retning. Det bliver centralt, at ledelsen fastholder sin rolle som facilitator, der driver engagement og commitment, fremfor at indtage en kontrollerende rolle overfor medarbejderne. Ledelsens fokus på leadership (Kotter, 1990) bliver afgørende for at drive en forandringsproces mod en større organisation, da den nuværende og høje medarbejdertilfredshed kan reducere medarbejdernes opbakning til forandring, idet de ikke oplever forandringen som en nødvendighed (Kotter, 2007).

Derudover indikerer analysen, at organisationskulturen hos Vest Administrationen bygger på en række grundlæggende antagelser (Schein, 1994) om tillid, autonomi og ansvarlighed. En vækstfast kan møde modstand fra medarbejderne, hvis forandringerne udfordrer den eksisterende forståelse af organisationen. I takt med organisatorisk vækst opstår større teams, øget formalisering

og ændrede samarbejdsformer, hvorfor vækst kan svække det fundament, der i dag understøtter medarbejdernes trivsel og motivation. En løsning herpå kan være at organisere arbejdet i nogle mindre og relativt selvstændige enheder for at fastholde en tæt ledelse og autonomi.

Endelig er det centralt at bevare medarbejderinddragelse i beslutninger. Vest Administrationen bør fortsat arbejde med styregrupper for at fastholde et talerør mellem medarbejdere og ledere samt bevare oplevelsen af medbestemmelse og fælles ansvar. I takt med vækst bliver det dog nødvendigt at prioritere, hvilke beslutninger der kræver medarbejderinddragelse for at sikre en agil og handlekraftig organisation. Derudover kan en ny rekrutteringsstrategi med en kombination af intern udvikling og ekstern rekruttering bidrage med nye perspektiver og kompetencer, der kan understøtte innovation og organisatorisk udvikling uden at svække den eksisterende kultur.

Samlet set viser diskussion, at Vest Administrationen står overfor en vækstfase, der ikke kun indebærer strukturelle tilpasninger, men i høj grad må ses i relation til organisationens sociale og kulturelle fundament. En vellykket vækstfase kræver, at Vest Administrationen finder en balance mellem øget struktur og bevarelse af autonomi, tillid og medarbejderinddragelse, da disse forhold fremstår som centrale for medarbejdernes trivsel og motivation.

Teoretiske fravalg

I forbindelse med udvælgelsen af teorier er der foretaget en række bevidste fravalg, der har haft betydning for analysens fokus og de indsigter, der er fremkommet. Opgaven har primært taget afsæt i samspillet mellem struktur, ledelse, motivation og kultur, hvilket har muliggjort en sammenhængende og konsistent analyse af Vest Administrationen. På den anden side er der alternative perspektiver, der kunne have nuanceret eller udfordret analysens konklusioner.

Et fravalg er beslutningsteori, der kunne have bidraget til en mere kritisk analyse af organisationens beslutningsprocesser og koordineringsformer. Kjær & Vendelø (2014) peger på, at organisatoriske beslutninger ofte er præget af begrænset rationalitet, rutiner og opmærksomhedsbegrænsninger. Derudover viser anarkiske perspektiver, at beslutninger i praksis kan opstå som resultat af tilfældige koblinger mellem problemer, løsninger og deltagere fremfor som lineære og velkoordinerede processer (March & Olsen, 1995). Analysen antager implicit, at beslutninger træffes rationelt og koordineres gennem den flade struktur og tæt ledelse, men disse

beslutningsteoretiske perspektiver er fravalgt, fordi opgaven ikke fokuserer primært på beslutningsprocessers rationalitet, men på samspillet mellem kultur, struktur og ledelse.

Teori om selvledelse (Kristensen, 2015) er ligeledes fravalgt som selvstændigt analytisk perspektiv, selvom dette kunne have nuanceret analysen af autonomi og ansvar blandt medarbejderne ved at fremhæve, hvordan frihed også kan indebære internaliseret kontrol og selvdisciplinering. Dette perspektiv berøres kun indirekte gennem analysen af tillidsbaseret ledelse og motivation for at sikre analysens fokus på kultur, struktur og ledelse fremfor individuelle styringsmekanismer.

Endelig er Hawthorne-studierne (Wren, 2005) og institutionel teori (Meyer og Rowan, 1977) fravalgt. Hawthorne-studierne (Wren, 2005) kunne have udfoldet betydningen af sociale relationer og den uformelle organisering, der spiller en stor rolle i Vest Administrationen. Institutionel teori (Meyer og Rowan, 1977) kunne have bidraget med perspektiver på organisationers behov for legitimitet overfor omverdenen, hvilket kunne være særligt relevant i relation til professionalisering og formalisering ved vækst. Perspektiverne er dog fravalgt for at undgå, at analysen bliver for bred og mister fokus på de interne organisatoriske forhold.

Samlet set er teorivalgene foretaget for at skabe en sammenhængende undersøgelse af, hvordan struktur, ledelse, motivation og kultur gensidigt påvirker hinanden i Vest Administrationen. De fravalgte teorier vurderes at kunne være relevante, men en inddragelse af disse teorier ville udvide undersøgelsens fokus væsentligt, hvilket mindsker muligheden for en dybdegående analyse.

Metodekritik

Denne opgave giver en dybdegående indsigt i Vest Administrationen, men der er en række metodiske begrænsninger, der bør fremhæves. Undersøgelsen er baseret på et enkelt casestudie, hvilket begrænser muligheden for generalisering. Resultaterne kan ikke blot overføres til andre organisationer, men de kan bidrage med analytiske indsigter, der kan være relevante i lignende kontekster. Den hermeneutiske tilgang indebærer derudover, at analysen er præget af fortolkning, hvorfor resultaterne ikke kan betragtes som objektive, men som en mulig forståelse af organisationen.

Anvendelsen af semistrukturerede interviews har givet adgang til dybdegående indsigter i medarbejdernes og ledernes oplevelse af Vest Administrationen. Metoden er velegnet til at afdække

respondentens egne forståelser og erfaringer (Poulsen, 2016), men indebærer samtidig væsentlige begrænsninger for analysens gyldighed.

Interviewdata er konstrueret i en social interaktion og kan derfor ikke betragtes som objektive gengivelser af virkeligheden, men som situerede fortolkninger (Kvale & Brinkmann, 2015). Dette ses eksempelvis, når leder 1A fremhæver, at "*alle kan sige alt til alle*" (linje 247). Udsagnet afspejler organisationens værdigrundlag, men kan samtidig være præget af social ønskværdighed og dermed bidrage til en idealiseret fremstilling af kulturen.

De semistrukturerede interviews indebærer desuden en risiko for, at vigtige temaer ikke udfoldes systematisk (Poulsen, 2016). Dette har været en udfordring for os, hvilket eksempelvis ses, når kommunikation fremhæves som forbedringspunkt: "*Kommunikation kan altid blive bedre*" (Leder 1A, linje 255–256) uden det problematiseres yderligere af interviewer. Kvaliteten af interviews afhænger derfor af interviewerens evne til at stille kritiske og ikke-ledende spørgsmål, hvilket er afgørende for at undgå, at analysen reproducerer organisationens selvforståelse (Kvale & Brinkmann, 2015).

Brugen af interne medarbejdertilfredshedsundersøgelser udgør ligeledes et opmærksomhedspunkt. Disse undersøgelser er udleveret af ledelsen, hvorfor de kan være udvalgt med henblik på at understøtte et bestemt billede af organisationen.

Samlet set ligger analysens styrke i dybden, mens dens svaghed ligger i risikoen for bias og en tendens til at reproducere organisationens egen selvforståelse. Metodisk kunne opgaven være styrket ved at supplere med observationer (Szulevicz, 2022), der kunne afdække forskellen mellem det sagte og praksissen, men dette er fravalgt på baggrund af tidsmæssige begrænsninger.

Konklusion

Samlet set kan det konkluderes, at Vest Administrationen kan skalere organisationen uden nødvendigvis at miste de kulturelle og ledelsesmæssige forhold, der understøtter medarbejdernes trivsel og motivation. Vækstfasen skal være en balanceret og flydende proces, der bidrager til en gradvis tilpasning fremfor et brud med organisationens nuværende måde at fungere på.

Analysen viser, at organisationens succes i høj grad udspringer af samspillet mellem en flad struktur, tillidsbaseret ledelse, høj autonomi og korte beslutningsprocesser. Arbejdsdelingen er præget

af selvstændige medarbejdere med egne ansvarsområder. Medarbejderne har derfor stor frihed i hverdagen, og ledelsen fungerer primært som en sparringspartner fremfor en kontrollør. Dermed internaliseres ansvar hos medarbejderne fremfor at blive pålagt gennem formelle regler. Strukturen muliggør hurtige beslutninger og stor fleksibilitet, fordi koordinering sker gennem tillid og fælles forståelse fremfor formelle regler og bureaukrati. Vest Administrationen er derfor organiseret på en måde, hvor struktur, ledelse og kultur gensidigt forstærker hinanden.

Den flade struktur og tillidsbaseret ledelsespraksis bidrager samtidig væsentligt til medarbejdernes motivation og trivsel. Fleksible arbejdsforhold såsom 4-dages arbejdsuge, hjemmearbejde og fleksible arbejdstider fungerer som hygiejnefaktorer (Herzberg, 1968), der skaber høj tilfredshed og oplevelsen af frihed under ansvar. Derudover bidrager medarbejderinddragelse og muligheder for faglig udvikling til den langsigtede motivation. På den anden side får medarbejderne mange behov opfyldt gennem løn, fleksibilitet, tryghed og fællesskab, hvorfor der kan opstå en risiko for komfort fremfor udviklingsorienteret motivation. Derfor bliver ledelsens opgave at gøre udvikling og forandring meningsfuld, så medarbejderne vil bidrage aktivt hertil.

Kulturen kommer til udtryk gennem værdier som tillid, fleksibilitet, åbenhed og trivsel, som både observeres som artefakter (Schein, 1994) og i medarbejdernes forståelse af arbejdet. Rekruttering gennem praktikanter og intern udvikling bidrager til kulturel kontinuitet, fordi nye medarbejdere socialiseres ind i Vest Administrationens måde at arbejde på. Analysen viser, at kultur, struktur og ledelse fungerer som et gensidigt forstærkende system. Den flade struktur understøtter autonomi og en tillidsbaseret ledelse, men kulturen reproducerer samtidig de normer og forventninger, der får strukturen til at fungere i praksis. Organisationens styring baseres i høj grad på internaliseret ansvar fremfor direkte kontrol.

Opgaven viser dog, at vækst udfordrer denne organisering. Organisatorisk vækst og øget kompleksitet vil skabe behov for mere koordinering, tydeligere ansvarsfordeling og stærkere kommunikation. Ledelsen udtrykker, at organisationen nærmer sig en størrelse, hvor den nuværende flade struktur bliver vanskelig at fastholde. Særligt kommunikation og feedback fremstår allerede som svagheder, ligesom det bliver vanskeligere at opretholde den nærhed og uformelle koordinering, som i dag understøtter trivsel og motivation. Risikoen er derfor, at vækst fører til omfattende bureaukratisering, der dette kan svække den nuværende autonomi og tillid.

Vest Administrationen bør derfor skalere gennem få, men tydelige strukturer og rammer, der indebærer tydeligere kommunikation og en systematisk feedbackkultur. Organisationen bør bevare medarbejderinddragelse, fleksibilitet og en tillidsbaseret ledelse, men vækst kræver ligeledes et større fokus på management (Kotter, 1990) i form af koordinering, prioritering og tydelige rammer. Etableringen af nye mellemlederled eller tydeligere ansvarsroller bør derfor ikke nødvendigvis forstås som et brud med Vest Administrationens kultur, men som en nødvendig tilpasning, hvis kulturens centrale værdier skal kunne bevares under vækst.

Undersøgelsens konklusion er dermed, at Vest Administrationens kultur både udgør organisationens største styrke og dens største sårbarhed i forbindelse med vækst. Organisatorisk vækst behøver ikke true de nuværende kulturelle og ledelsesmæssige forhold, der understøtter medarbejdertrivsel og motivation, men det er afgørende, at Vest Administrationen tilpasser organisationens nuværende struktur, kultur og ledelse for at blive mere koordineret og skalerbar. Organisationens fremtidige succes afhænger af deres evne til at finde en balance mellem øget struktur og fastholdelse af høj autonomi, tillidsbaseret ledelse og medarbejdertrivsel.

Litteraturliste

Flyvbjerg, B. (2010). Fem misforståelser om casestudiet. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder: En grundbog* (1. udg., s. 463–487). Hans Reitzel.

Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review,* 81(1), 87–96.

Kjær, P. & Vendelø, M. T. (2014). Beslutningsteori. I P. Kjær & S. Vikkelsø (Red.), *Klassisk og moderne organisationsteori* (1. udg., s. 91–113). Hans Reitzel.

Kotter, J. P. (1990). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 68(3), 103-111.

Kotter, J. P. (2007). Leading change - Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 85(1), 96-103.

Kristensen, A. R. (2015). Selvledelse: Frihed eller (selv)disciplinering? I M. K. Fogsgaard & C. W. Elmholdt (Red.). *Magt i organisationer* (s. 134-155). Klim.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Interview: Det kvalitative forskningsinterview som håndværk* (3. udg.). Hans Reitzels Forlag.

March, J. G. (1995). Fornuft og forandring. I J. G. March & J. P. Olsen (Red.), *Ledelse i en verden beriget med uklarhed* (1. udg., s. 87-117). Samfundslitteratur.

Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.

Miles, M. B., Huberman, A. M. & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. (4. udg., s. 69-89). Sage Publications Inc.

Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, 26(3), 322–341.

Poulsen, B. (2016). Semistrukturerede interviews. I K. Juul Kristensen & M. A. Hussain (Red.), *Metoder i samfundsvidenskaberne*. (1. udg., s. 97–116). Samfundslitteratur.

Schein, E. H. (1994). *Organisationskultur og ledelse* (2. udg., s. 9-34; s. 213-236). Valmuen.

Scheuer, S. (2014). Human Relations-skolen. I P. Kjær & S. Vikkelsø (Red.), *Klassisk og moderne organisationsteori* (s. 78). Hans Reitzel.

Szulevicz, T. (2022). Deltagerobservation som metode. I L. Fuglsang, P. Bitsch Olsen & K. Rasborg (Red.), *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne* (3. udg.). Samfundslitteratur.

Vest Administrationen. (2026). *Om os*. https://vestadministrationen.dk/om-os

Wren, D. A. (2005). The Hawthorne Studies. I *The history of management thought* (5. udg., s. 279-300). John Wiley & Sons Inc.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications. Design and methods*. (6. udg., s. 25–34; 47–61; 113–137). Sage Publications Inc.