

# Ledelse i Nordisk Film Biografer Falkoner

*Our greatest glory is not in ever falling, but in rising every time we fall*

Farukh Saghir Olskær Ahmed



Vejleder  
Afleveringsdato:  
Uddannelsessted:

Niels Vestergaard Olsen  
Maj 2016  
Ålborg universitet, HD0-16 (Rungsted)

## Executive Summary

How can the managers of Falkoner better support the strategy of the firm? That is the main question, which is answered in this project. It all began because I got curious of how leaders behave. I wondered if the behavior of the managers in Falkoner was the reason, they didn't perform. That led me to the sub questions: How is the organizational design of the firm and what kinds of leadership do they exercise? By answering these questions, I would be able to Henrik, of Falkoner, which gave me the leader's point of view. I used Galbraiths The Star Model to define the organizations design and several leadership theories to reveal the leadership style of Hans Henrik. The structure of the design is characterized by centralization and is defined by Henry Mintzberg as a "Machine". Hans Henrik use mainly management in his leading style, but isn't aware of this. Through the leadership grid theory I found out, that answer the main question.

The main findings in this project are that the organizational design does not support the strategy and neither does the way they manage the firm. That outcome came through analyzing a survey, which I sent to the employees of Falkoner, and an Egmont People Survey the firm already had made in autumn 2015. Besides that I interviewed the manager, Hans the leading style of Hans Henrik wasn't the best one to use to get results. That answered my sub questions.

With that knowledge I recommended Hans Henrik to change his way of leading. I recommended Hersey and Blanchard's situational leadership theory because it focuses on employees and their readiness. I also recommended a new organizational design for Falkoner, which supports the strategy. In my final recommendation, I purposed a goal-setting approach to motivate the employees. If Hans Henrik accepts my recommendations, he will be able to be more supportive to the strategy of the firm.

## Forord

Jeg har arbejdet med hovedopgaven fra marts 2016 og frem til maj 2016 som afslutningen på HD(O)-studiet. Det har været en spændende og lærerig proces, hvor jeg har fået stort kendskab til ledelse i Falkoner. Jeg vil gerne sige tak til min vejleder, Niels Vestergaard Olsen for at have givet mig en kyndig og struktureret vejledning i opgaveløsningen. Det har været en stor hjælp for mig.

Jeg vil gerne sige tak til Nordisk Film Biografer Falkoner for at have lagt rammerne omkring projektet. Tak til biografchefen Hans Henrik Riemann for at have stillet op til et interview, samt tak til medarbejderne for at have deltaget i spørgeskemaundersøgelsen.

Jeg vil især sende en tak til min kone Sarah og min søn Elias for at have støttet mig i hele perioden og givet mig frirum til at lave dette projekt. Til sidst vil jeg gerne sige tak til mine venner og familie for at være overbærende i denne periode, hvor jeg ikke har haft tid og overskud til at være sammen med dem.

God læsning

Farukh Ahmed

Frederiksberg den 9. maj 2016

## Indholdsfortegnelse

<b>EXECUTIVE SUMMARY</b>	<b>2</b>
<b>FORORD</b>	<b>3</b>
<b>DEL 1 - INDLEDNING</b>	<b>6</b>
<b>CASE: NORDISK FILM BIOGRAFER FALKONER</b>	<b>6</b>
<b>PROBLEMSTILLING</b>	<b>7</b>
<b>PROBLEMFORMULERING</b>	<b>9</b>
<b>AFGRÆNSNING</b>	<b>9</b>
<b>DEL 2 – VIDENSKABSTEORI, METODE OG TEORI</b>	<b>10</b>
<b>VIDENSKABSTEORETISK STÅSTED</b>	<b>10</b>
DET REALISTISKE PARADIGME	11
HERMENEUTIKKEN	12
<b>MIN EGEN ROLLE</b>	<b>13</b>
<b>METODEVALG</b>	<b>15</b>
UNDERSØGELSESDSIGN	15
EMPIRISK METODE	16
<b>TEORI</b>	<b>23</b>
LEDELSE	23
TEORIVALG	26
<b>KILDEKRITIK</b>	<b>32</b>
<b>DEL 3 – ANALYSE</b>	<b>33</b>
<b>ANALYSE AF KVANTITATIV DATA</b>	<b>33</b>
ANALYSE AF SPØRGESKEMAET	33
EGMONT PEOPLE SURVEY	35
<b>DELKONKLUSION PÅ KVANTITATIV ANALYSE</b>	<b>37</b>
<b>FALKONER – THE STAR MODEL</b>	<b>38</b>
STRATEGY	38
STRUCTURE	39
PROCESSES	41
REWARD	42
PEOPLE	43
DISKUSSION AF FALKONER – THE STAR MODEL	45
<b>DELKONKLUSION PÅ THE STAR MODEL</b>	<b>49</b>
<b>DEL 4 – LEDELSE I FALKONER</b>	<b>50</b>
<b>LEADERSHIP ELLER MANAGEMENT</b>	<b>50</b>
<b>LEDELSESSTIL</b>	<b>51</b>
<b>DELKONKLUSION</b>	<b>53</b>
<b>ANBEFALING</b>	<b>54</b>
SITUATIONSBESTEMT LEDELSE	54
THE STAR MODEL – NYT DESIGN	55
MÅL	60
<b>DEL 5 - KONKLUSION</b>	<b>62</b>

<b>PERSPEKTIVERING</b>	<b>64</b>
<b>ORDFORKLARING</b>	<b>65</b>
<b>LITTERATURLISTE</b>	<b>65</b>
<b>BØGER</b>	<b>65</b>
<b>INTERNET</b>	<b>65</b>
<b>ANDRE KILDER</b>	<b>65</b>
<b>BILAG</b>	<b>FEJL! BOGMÆRKE ER IKKE DEFINERET.</b>
<b>BILAG 1 - BIOGRAFLÆDE</b>	FEJL! BOGMÆRKE ER IKKE DEFINERET.
<b>BILAG 2 - SPØRGESKEMA</b>	FEJL! BOGMÆRKE ER IKKE DEFINERET.
<b>BILAG 3 – INTERVIEW MED HH</b>	FEJL! BOGMÆRKE ER IKKE DEFINERET.
<b>BILAG 4 – VISION OG MISSION</b>	FEJL! BOGMÆRKE ER IKKE DEFINERET.
<b>BILAG 5 – FORVENTNINGER TIL MEDARBEJDERE</b>	FEJL! BOGMÆRKE ER IKKE DEFINERET.
<b>BILAG 6 – BUDGET FOR FALKONER 2016</b>	FEJL! BOGMÆRKE ER IKKE DEFINERET.
<b>BILAG 7 – EGMONT PEOPLE SURVEY</b>	FEJL! BOGMÆRKE ER IKKE DEFINERET.
<b>BILAG 8 – SPH OVERSIGT</b>	FEJL! BOGMÆRKE ER IKKE DEFINERET.
<b>NOTER</b>	<b>79</b>

## Del 1 - Indledning

*Our greatest glory is not in ever falling, but in rising every time we fall.*

*Citat Confucius*

Jeg har været tilknyttet arbejdsmarkedet siden, jeg var 14 år gammel. Gennem årene har jeg har jeg haft mange forskellige ledere i de respektive virksomheder, jeg har været ansat i. Som medarbejder har jeg tit været frustreret over ledelsesadfærden i de forskellige virksomheder, og har endnu ikke fundet en leder, der kan motivere mig i mit arbejde. I dag er jeg selv ansat som en forholdsvis ny mellemlider i Nordisk Film Biografer Falkoner og jeg er meget optaget af, ikke at lave de samme fejl, som jeg har følt, nogle af mine tidligere ledere har lavet. Det har vakt min interesse for at lave dette projekt. Som ny mellemlider vil jeg gerne i projektet undersøge, hvor god ledelsen i Nordisk Film Biografer Falkoner er til at støtte op om de mål, virksomheden har sat for sig og hvordan de kan blive bedre til det i fremtiden. Formålet er, at præsentere resultatet af dette projekt for biografchefen og forhåbentlig på den måde få løst nogle af de udfordringer, ledelsen sidder med i dag. Indledningen vil bestå af en beskrivelse af casen, som er Nordisk Film Biografer Falkoner, hvorefter problemstilling og problemformulering bliver behandlet. Afgrænsning af opgaven vil ligeledes blive foretaget her. Herefter gennemgås metode og videnskabsteori og valg af teori i del 2. Del 3 består af en analyse og diskussion af empirien. Efter analysen og diskussion bliver ledelsesstilen i Falkoner diskuteret i del 4, hvorefter jeg laver en anbefaling til HH. Projektet afsluttes med en konklusion og perspektivering i del 5

For at læseren får indblik i hvilken virksomhed, der behandles i projektet, vil jeg i det næste beskrive min case i projektet: Nordisk Film Biografer Falkoner

### Case: Nordisk Film Biografer Falkoner

Hovedopgaven tager udgangspunkt i virksomheden Nordisk Film Biografer Falkoner (fremadrettet Falkoner).

Falkoner er en del af Nordisk Film Biografer (fremadrettet NFB), som er Nordens førende producent og distributør af film og driver den største biografkæde i Danmark og Norge.<sup>1</sup> NFBs omsætning består i høj grad af indtægter fra billetsalg og salg af kioskvarer, blandt

andet popcorn, sodavand og slik i de enkelte biografte. Ledelsen i NFB stiller derfor høje krav til biografte i kæden og har opsat specifikke mål for den enkelte biograf i form af *spend pr. head*<sup>2</sup> (fremadrettet SPH) og *biografglæde*.<sup>3</sup> Eksempelvis gælder det for Falkoner, at biografte i 2016 skal levere et SPH på 26,50 kr. og en score på 60 for biografglæde.<sup>4</sup> Falkoner består af en biografchef og en service manager, som har ansvaret for den daglige drift og personaleledelse og beskæftiger 47 medarbejdere i alderen 15-40 år, hvoraf 7 arbejder fuldtid, mens de resterende 40 medarbejdere, arbejder på deltid. Af disse 40 medarbejdere er 19 personer under 18 år.<sup>5</sup>

Falkoner biografte åbnede i 2007 og har været ledet af den samme biografchef og servicemanager indtil 2014. I 2014 skiftede biografte ledelse og en ny biografchef ansat. I 2015 tiltrådte en ny service manager. Biografchefen Hans Henrik (fremadrettet HH) har overfor medarbejderne fremlagt en strategi i form af mission og vision, samt 3 strategiske mål. Disse behandles senere i projektet. Derudover er medarbejderne blevet præsenteret for begreber som *mersalg*<sup>6</sup> og frihed under ansvar. Indførelse af mersalg og frihed under ansvar er blandt en række forandringstiltag, HH har implementeret for at sikre, at strategien lykkes og Falkoner når sin målsætning.

Strategien er præsenteret til medarbejderne på et personalemøde og der er blevet arbejdet intenst med implementering af strategien igennem workshops med medarbejderne.

Jeg har tidligere arbejdet med implementeringen af strategien via John Kotters "opskrift" til en succesfuld implementering af forandringer<sup>7</sup>. Det er nu 2 år siden, at den nye biografchefen er kommet til og den nye strategi implementeret og nu er jeg blevet nysgerrig efter at undersøge, hvorvidt HHs ledelsesadfærd understøtter virksomhedens strategi. Min nysgerrighed er resulteret i problemstillingen som behandles i det følgende.

### Problemstilling

NFB laver løbende gæstetilfredshedsundersøgelse (biografglæde) blandt gæsterne, der besøger de enkelte biografte og medarbejdertilfredshedsundersøgelser blandt medarbejderne (Egmont People Survey = fremadrettet EPS), der er ansatte i de enkelte biografte. HH har stor fokus på gæstetilfredsheden, medarbejdertilfredshed og SPH i sin strategi, hvilket belyses senere i projektet. Jeg er derfor blevet nysgerrig efter at se, hvordan

den seneste EPS ser ud samt, hvordan tallet for biografglæden har udviklet sig. Men først vil jeg undersøge, hvordan SPH har udviklet sig.

I 2014 leverede Falkoner et SPH på 25 kr. og i 2015 lå SPH på 26 kr. efter året var omme. I begge år har Falkoner underpræsteret i forhold til det mål, der har været sat for biografen. I 2016 er billedet ikke anderledes. I de første 3 måneder af året ligger SPH på 25,50 kr., som er noget under det budgetterede, som nævnt er 26,50 kr. Til sammenligning præsterer 13 ud af 19 biografer bedre end Falkoner og her indgår biografer, der har et langt højere budget for SPH<sup>8</sup>.

Billedet er ikke anderledes, når jeg ser på tilbagemeldingerne fra gæsterne. Biografglæden (NPS) ligger på 49,62 for perioden jan.-marts<sup>9</sup>, hvilket er noget under det budgetterede mål for Falkoner. I hitlisten på bilag 1 ses det, at Falkoner ligger på 11. plads dvs. der er 10 biografer, der har et højere biografglædetal end Falkoner.

EPS-undersøgelsen viser, at arbejdsglæden får en score på 68 på en skala fra 1-100. Dette vurderes til at være en mellem vurdering<sup>10</sup>. Dette kan ikke være tilfredsstillende for ledelsen. Til sammenligning med de andre biografer, er Falkoner den biograf med den laveste arbejdsglæde (se bilag 7).

Ovenstående viser, at der er noget, der ikke fungerer optimalt i Falkoner. SPH og biografglæden ligger på et utilfredsstillende niveau ligesom arbejdsglæden hos medarbejderne kun er på et mellemniveau. Årsagerne hertil kan være mange, men jeg kan umiddelbart se en sammenhæng mellem en "lav" arbejdsglæde, lav biografglæde og et lavt SPH. Det tyder på, at medarbejderne ikke *performer* i tilstrækkeligt omfang i tråd med strategien. Jeg har i mit forrige projekt, *Mersalg i Nordisk Film Biografer Falkoner*, arbejdet med implementeringen af strategien igennem forandringsledelse og i mit sidste projekt, *Motivation i Nordisk Film Biografer Falkoner*, arbejdede jeg med medarbejdernes motivation i deres arbejde. Især, efter at have arbejdet med motivation blev jeg nysgerrig efter, at se på om ledelsesadfærden kan være årsagen til, at de 3 ovennævnte parametre er utilfredsstillende. Det besluttede jeg mig for at undersøge, hvilket foranlediger min problemformulering, som behandles i det næste.



## Problemformulering

Problemstillingen vil blive besvaret gennem nedenstående problemformulering:

*Hvordan kan ledelsen i Falkoner understøtte biografens strategi?*

Problemformuleringen vil blive besvaret med følgende underspørgsmål

Understøtter den nuværende organisationsstruktur ledelsens strategi?

Understøtter den nuværende ledelsesstil, ledelsens strategi?

For at besvare min problemformulering finder jeg det nødvendigt at undersøge, om hvorvidt den nuværende struktur og ledelsesstil understøtter biografens strategi. Ved at besvare disse underspørgsmål, får jeg den nødvendige viden for at besvare problemformuleringen.

## Afgrænsning

Jeg vil i dette afsnit gøre rede for de afgrænsninger, jeg har foretaget i opgaven.

NFB har 39 biografier fordelt i Danmark og Norge. Jeg fokuserer i min opgave på ledelsesadfærd i Falkoner og de andre biografier i kæden bliver kun inddraget i begrænset omfang som benchmarking. Jeg afgrænser mig derfor fra at undersøge ledelsesadfærd i de andre biografier. Jeg behandler Falkoner som en selvstændig virksomhed i projektet med respekt for, at biografen er en del NFB. Jeg afgrænser mig fra at undersøge, hvorvidt Falkoners strategi stemmer overens med NFBs strategi. Dette er ikke formålet med opgaven og derfor har jeg foretaget denne afgrænsning. Jeg behandler ikke forholdet mellem biografchef og service manager, men behandler opgaven ud fra at biografchef og service manager er et og det samme: ledelsen. I min undersøgelse tages der ikke højde for alder, køn og anciennitet hos medarbejderne. Til sidst afgrænser jeg mig fra at gå i dybden med motivationsteorier i denne opgave, da jeg fokuserer på ledelsens adfærd.

Jeg har i det foregående fremlagt en problemstilling samt problemformulering, som jeg vil arbejde videre med. For at holde fokus på selve problemstillingen i opgaven, har jeg været nødt til at afgrænse mig. Jeg vil i det næste behandle metodologien i opgaven. Hermed afsluttes del 1.

## Del 2 – Videnskabsteori, metode og teori

Videnskabsteori er en disciplin, der handler om at studere videnskab<sup>11</sup>. Arbejdet med videnskabsteorien gør mig bevidst om, hvordan jeg anvender en række teorier og metoder til at skabe viden og er med til at løfte projektet op til et videnskabeligt niveau.

Videnskabsteorien sætter grundlaget for al stillingtagen i mit arbejde med at besvare problemformuleringen og dermed de valg/fravalg, jeg foretager i min undersøgelse.

I dette afsnit redegøres der for læseren min videnskabsteoretiske tilgang til projektet, samt en gennemgang af metodevalg, herunder valg af empirisk form og teori. I mit projekt vil jeg ikke kun tage udgangspunkt i ét paradigme men i stedet drage fordel af at anvende de to hovedparadigmer, som nævnt ovenfor. Det betyder, at mit projekt vil tage udgangspunkt i det realistiske paradigme som er en nyere retning af positivismen og hermeneutikken, som konstruktivismen er udsprunget af<sup>12</sup>. For at have balance i forholdet mellem de to paradigmer, vil jeg primært anvende konstruktivismen i forbindelse med et kvalitativt interview, mens analysen af spørgeskema, samt anbefaling behandles efter det realistiske paradigme. Jeg vil nu redegøre for mit videnskabsteoretiske ståsted, som begynder med en definition af et paradigme.

### Videnskabsteoretisk ståsted<sup>13</sup>

Ud fra litteraturen findes der ikke en entydig definition af begrebet paradigme. Thomas Kuhn, der betragtes som paradigmebegrebets fadder, karakteriserer et paradigme som<sup>14</sup>:

- Et sæt værdier og tro, som danner grundlag for vore handlinger.
- Et sæt af grundantagelser, der er karakteristisk for et fagområde, og som antages at være styrende for valg af problemstillinger, teorier, begreber, metoder, etiske overvejelser etc.
- Et udtryk for en periodes opfattelse af "virkeligheden".

Ud fra ovenstående anser jeg et paradigme som værende måden, jeg anskuer verdenen på og de handlinger, jeg foretager mig udspringer sig fra dette verdenssyn. Måden paradigmer adskiller sig fra hinanden er ved at undersøge, hvilken måde de enkelte paradigmer besvarer ontologien, epistemologien og metodologien. Jeg vil her blot nævne to paradigmer, som anses for at være hinandens modpoler – nemlig positivisme og konstruktivisme. Helt groft

kan det siges, at med den positivistiske tilgang ønskes virkeligheden *forklaret*, mens med den konstruktive tilgangs ønskes virkeligheden *forstået*. Positivismen og konstruktivismen kan betragtes som to yderpunkter, hvor der er en række andre paradigmer i mellem. Tabel 1 giver alene et overblik over de to paradigmer.

	Positivismen	Konstruktivismen
Ontologi	Realistisk	Relativistisk
Epistemologi	Objektiv	Subjektiv
Metodologi	Eksperimentel	Hermeneutisk

Tabel 1 – Kilde: Egen tilvirkning med inspiration fra *Samfundsvidenskabelige analysemetode* s. 28-29

### Det realistiske paradigme

Positivismen har domineret den videnskabelige tankegang og udvikling både inden for naturvidenskaberne og samfundsvidenskaberne herunder organisation og ledelse.<sup>15</sup>

Positivismen handler om, at det, vi kalder virkelighed, findes og eksisterer uafhængigt af vores erkendelse af den. En positivist forholder sig til det observerbare og det logiske og går objektivt til værks, når et fænomen skal undersøges. Målet er at finde den absolutte sandhed om det undersøgende og det findes ved at lave eksperimenter under kontrollerbare forhold for at af- eller bekræfte en teori/hypotese. Derved kommer man tættere på den absolutte sandhed om virkeligheden. I positivismen betragtes følelser, værdier og personlige relationer uvidenskabelige, da det begrænser objektiviteten og kvaliteten i en given undersøgelse.<sup>16</sup> I det realistiske paradigme sættes der spørgsmålstegn ved den rene objektive tilgang, der er i positivismen. Det realistiske paradigme udelukker ikke, at vi som undersøgere helt kan frigøre os af følelse og værdier. Derudover mener realisterne, at det undersøgende fænomen skal undersøges under naturlige forhold og ikke kontrollerede, da man derved vil få et mere realistisk billede af sandheden.<sup>17</sup>

Med realisme som paradigme vil min fremgangsmåde til at besvare problemformuleringen være at lave objektive beskrivelser af, hvordan tingene forholder sig for dernæst at lave generaliseringer, som skal forsøge at forklare problemstillingen. Herved anvender jeg et analytisk syn. Resultatet i mit projekt skal betragtes som et gyldigt resultat, som ledelsen kan anvende i deres videre arbejde.

Hensigten med min undersøgelse er at producere viden om ledelsens evne til at understøtte virksomhedens strategi. Viden kan produceres enten ved at vælge bevisførelsens vej (deduktion) eller opdagelsens vej (induktion)<sup>18</sup>. Deduktion og induktion er begge slutningsformer som angiver fremgangsmåder for videnskabelige slutninger. Deduktion anvendes, når man anvender generelle principper til at forklare enkelte hændelser. Induktion anvendes, når vi igennem en enkelt hændelse slutter sig til generelle principper eller regler. Mit projekt bærer præg af begge slutningsformer. Jeg anvender deduktion dvs. bruger eksisterende teorier til at forklare problemstillingen, mens induktion anvendes, da jeg generaliserer mit fundne resultat til andre biografer i organisationen. Dvs. følger ledelsen i de andre biografer min anbefaling i projektet, vil de også fremme effektiviteten i deres ledelse.

### Hermeneutikken<sup>19</sup>

Inden jeg belyser hermeneutikken finder jeg det nødvendigt, at læseren bliver bekendt med konstruktivismen.

Konstruktivisme handler om, at det vi kalder "virkelighed", "sandt" og "rigtigt" er formet og fortolket af mennesket i og med dets deltagelse i sociale sammenhænge. Virkeligheden er med andre ord konstrueret<sup>20</sup>. Jeg har dermed aktørsyn, når jeg arbejder med det konstruktivistiske paradigme.

Konstruktivismen bygger på ideen om at virkeligheden er konstrueret igennem meningsudveksling og fortolkning, når vi, mennesker, interagerer og påvirker hinanden. Vi erkender virkeligheden og forstår den på forskellige måder afhængig af de sammenhænge, vi deltager i. Derfor er der ifølge konstruktivismen heller ikke en endegyldig sandhed, da en sådan sandhed ikke findes.<sup>21</sup>

Hermeneutikkens rødder går tilbage til det antikke Grækenland og bliver i det 19. århundrede gjort til en almen forståelses- og fortolkningslære<sup>22</sup>. Mennesker er forskellige og opfatter og fortolker ting forskelligt. Eksempelvis kan en given historie fortalt af en person opfattes forskelligt af forskellige modtager. Det kan f.eks. skyldes forskelle i kulturelle baggrund eller modtagerne kan have forskellige for-forståelser af fortælleren. Forståelsen/fortolkningen er en individuel og subjektiv størrelse inden for hermeneutikken.<sup>23</sup>

Jeg har, i min position som service manager og den viden jeg besidder, en forforståelse, som jeg møder min interviewdeltager med. Gennem interviewet fortolker jeg, hvad der bliver sagt og danner derefter ny forforståelse. Jo længere jeg når ind i interviewet desto mere fortolker jeg og danner ny forforståelse. Dette gør jeg, indtil jeg får det fulde billede af lederens syn. Interviewet og interviewpersonen er delene, som samles til en helhed i analysen for at kunne besvare problemformuleringen. Delene giver ikke mening hver i sær, men kun hvis de ses som en helhed og helheden kan kun forstås i kraft af delene. Derved anvender jeg den hermeneutiske spiral<sup>24</sup>. Spiralen anvendes til at kunne tolke forholdet mellem interviewpersonen og interviewet. Jeg forsøger, som undersøger, ikke at påvirke interviewpersonen med min egen forståelse og fortolkning af ledelse. I interviewet vil fokus være rettet mod interviewpersonens subjektive mening om ledelse i Falkoner. Dog kan jeg ikke være helt objektiv i interviewet, da jeg indgår i en social interaktion med interviewpersonen og begge parter påvirkes igennem dialogen. Som nævnt har min egen rolle betydning i interviewet. Dette behandles i næste afsnit.

### Min egen rolle

Inden vi bevæger os videre finder jeg det nødvendigt at klarlægge min egen rolle i organisationen og dens betydning for problemformuleringen.

Jeg er ansat som Service Manager i NFB Falkoner og er en del af det nye ledelsesteam. Tidligere har jeg selv været ansat som timelønnet medarbejder i Falkoner med samme funktion som respondenterne fra min spørgeskemaundersøgelse.

At forske i egen organisation giver en række fordele, men det skaber også nogle udfordringer.

Ved at undersøge i min egen organisation, har jeg den fordel, at jeg har kendskab til organisationen og dens aktører. Jeg kan springe de indledende faser over, såsom at skabe kontakt til en fremmed organisation og få accept til videre undersøgelser samt behandling af disse. Jeg har allerede indblik i det daglige arbejde og liv i biografen, som jeg selv aktivt er en del af. Jeg reducerer den tid, jeg ellers skulle bruge på at sætte mig ind i den fremmede organisation. Datatilgangen bliver ligeledes mere let tilgængelig, da jeg har viden om, hvor relevante oplysninger til at besvare min problemformulering findes<sup>25</sup>.

Som nævnt er der også en række udfordringer forbundet med at arbejde i egen organisation. Objektiviteten og neutraliteten i undersøgelsen kan blive stærkt udfordret, når man arbejder i egen organisation. Jeg har både en teoretisk og praktisk forforståelse når jeg undersøger i min egen organisation, som påvirker perceptionen i den observerbare del og den efterfølgende analyse.

Jeg er bevidst om, at der kan være et problem med den praktiske forforståelse<sup>26</sup>.

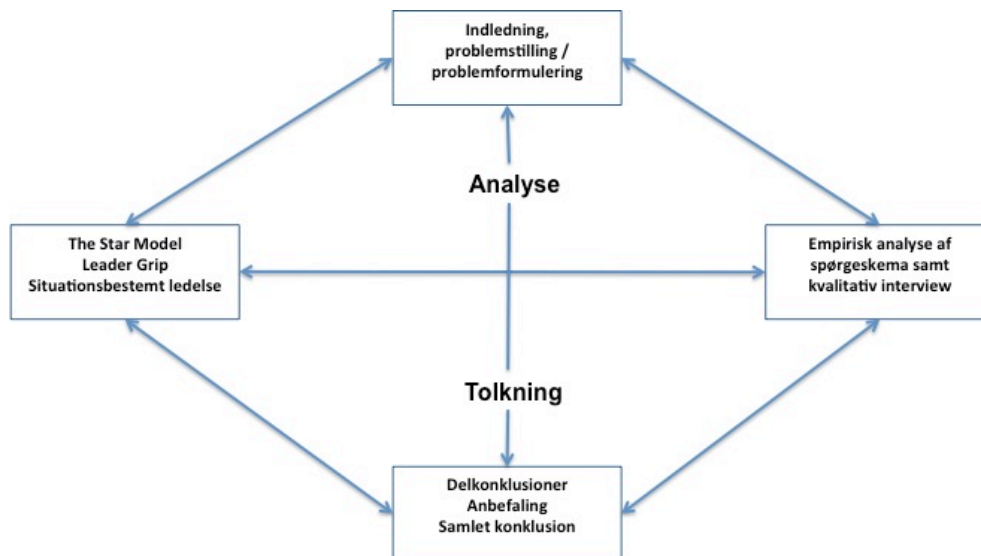
- Jeg risikerer at overse noget, når min undersøgelse foregår i et velkendt miljø
- Deltagerne vil muligvis vinkle det, de siger og gør, anderledes, fordi jeg, til daglig, er leder for dem.
- Får jeg bedre adgang til informationen qua min velkendthed?
- Kan jeg undgå de rollekonflikter, det indebærer at være familiær med det miljø, jeg observerer i?
- Kan jeg distancere fra mine resultater?

Jeg har et stort kendskab til selve arbejdet og hvad der rører sig både inden for og uden for ledelsesgangene og har en personlig relation til respondenterne i spørgeskemaet og interviewpersonen. Af den årsag kan jeg foretage min undersøgelse uden, at der opstår konflikter, da mine medarbejdere og biografchef er vant til at se mig og jeg ved, hvordan man opfører sig<sup>27</sup>. Min funktion som service manager i biografen anser jeg ikke som et problem i min undersøgelse. Min problemformulering omhandler, hvordan ledelsen bedst kan understøtte medarbejderne i deres daglige virke og jeg anser problemstillingen som værende i medarbejdernes interesse. Undersøgelsen er anonym, hvilket, sammen med ovenstående, ikke giver respondenterne incitament til at svare anderledes, blot fordi de kender mig og min position som Service Manager. I forhold til interviewet har min rolle ligeledes ingen betydning, da resultatet af interviewet er netop baseret på subjektivitet. Med et realistisk tilgang til undersøgelsen skal min subjektive forforståelse minimeres, når jeg arbejder med analysen af kvantitativ data, da den betragtes som en bias i det realistiske paradigme. Det gør jeg ved at sikre validitet og kvalitet i opgaven. Det er vigtigt for mig at sikre brugbare resultater af høj kvalitet, da de har betydning for mit fremtidige arbejdsliv. Jeg tilstræber efter at arbejde så objektivt og neutralt som muligt i min undersøgelse. For at sikre dette vil jeg løbende explicitere baggrunden for mine valg i opgaven og angribe problemstillingen fra flere vinkler.

## Metodevalg

Jeg vil i dette afsnit gennemgå, hvordan jeg har grebet projektet an og baggrunden for den valgte teori og empiri.

Jeg har valgt at anvende Enderuds model "Videnskabsproduktionens hovedelementer og arbejdsgang"<sup>28</sup> til at belyser min problemstilling. Modellen vises på figur 2. Modellen består af 4 grundelementer som kobles sammen af analyse og tolkning. Metoden er valgt fordi den giver god struktur i opgaven og sikrer sammenhæng mellem problemformulering og konklusion. Samtidig tillader modellen at arbejde med alle grundelementer på samme tid.



Figur 1 – Kilde: Den skinbarlige virkelighed s. 25

## Undersøgellesdesign

Et undersøgelsesdesign er en kombination af fremgangsmåder, der anvendes ved indsamling, analyse og tolkning af data<sup>29</sup>. Mit projekt vil tage udgangspunkt i formen casestudiet som undersøgelsesdesign. Formålet med projektet er at komme tættere på sandheden om, hvordan ledelsen i Falkoner kan understøtte biografens strategi. Jeg undersøger ledelse i Falkoner i den kontekst den indgår i og derfor er valgt af casestudiet som undersøgelsesdesign en fordel. Falkoner er valgt som case, da jeg som nævnt har en relation til virksomheden og på den måde får adgang til en række informationer, som en udefrakommende ikke kan. Jeg anvender metodetriangulering for at minimere den bias, der kan opstå, min position taget i betragtning. Jeg har i kraft af min stilling som Service Manager en interesse i at komme tættere på sandheden om, hvordan vi kan understøtte

Falkoners strategi bedre for at opnå Falkoners målsætning. Casestudie-designet er derfor velegnet til dette projekt.

I casestudier kan både kvalitativ data og kvantitativ metode anvendes. I det jeg har valgt realisme som paradigme, vil min analyse i høj grad være baseret på kvantitativ data i form af en survey undersøgelse. Kvalitativ data vil ligeledes blive anvendt i form af interview med biografchefen, men dette behandles ud fra et hermeneutisk syn. I det næste vil jeg gøre rede for den empiriske metode, jeg anvender i projektet.

### Empirisk metode

Jeg har anlagt en kombination af kvantitativ og kvalitativ metode til besvarelse af min problemformulering. Metoderne skal supplere hinanden bedst muligt, som også kendes under betegnelse "Mixed Methods"<sup>30</sup>. Den kvantitative metode består af en survey undersøgelsen, der er foretaget blandt medarbejderne i biografen, samt resultatet af EPS-undersøgelsen for 2015. Den kvalitative metode består af et interview med HH.

Årsagen til den kvantitative tilgang skyldes bl.a. mit valg af realisme som paradigme.

Formålet med min undersøgelse er, at få en forklaring på, hvordan ledelsen i Falkoner understøtter biografens strategi ved hjælp af det indsamlede data. Jeg vil undersøge, om der er en kontekst mellem den måde, der ledes i biografen og den manglende performance hos medarbejderne. Kvantitativ metode er derfor ideal og ved at anvende denne metode lever min undersøgelse op til det realistiske paradigmes krav om god videnskab.

Årsagen til mit valg af kvalitativ metode skyldes, at jeg gerne vil forstå ledelsens eget syn og ligeledes sikre, at jeg får afdækket problemstillingen fra flere vinkler.

Jeg vil i det næste gennemgå datageneringsteknikkerne, som jeg har anvendt i opgaven.

### Primær- og sekundærdata

Det indsamlede data kan deles op i to former: primærdata og sekundær data<sup>31</sup>. Primærdata er data, som jeg selv har indsamlet, mens sekundærdata er allerede eksisterende data.

Primærdata består af survey undersøgelsen, der er foretaget blandt medarbejderne i Falkoner samt interviewet med HH. En nærmere gennemgang af survey undersøgelsen og interviewet findes i næste afsnit.

Sekundær data er hentet i form af en Egmont People Survey foretaget af Ennova og en gæstetilfredshedsundersøgelse foretaget af Mobar. Derudover består sekundær data af



rapporter og tal fra NFBs interne systemer. Jeg vil ikke yderligere gennemgå sekundær data i opgaven, da hovedfokus ligger på primærdata.

En oversigt over primær- og sekundærdata er vist her på tabel 2:

	Kvantitativ data	Kvalitativt data
Primærdata	Survey undersøgelse blandt medarbejderne i Falkoner	Kvalitativt interview med biografchefen
Sekundær data	Egmont People Survey Net Promoter Score Rapporter og tal fra NFBs interne systemer	

Tabel 2 - Kilde: egen tilvirkning

### Survey undersøgelse

Jeg har som nævnt foretaget en survey undersøgelse blandt medarbejderne i Falkoner. Min survey undersøgelse består af et spørgeskema med 14 spørgsmål. Spørgsmålene er formet som lukkede spørgsmål og respondenter får flere svarmuligheder, de kan vælge imellem på hvert spørgsmål. Derfor er survey undersøgelsen kvantitativ metode. Dog har jeg på et enkelt spørgsmål tilladt medarbejderne at kommentere. Se spørgeskemaet på bilag 2 med alle spørgsmålene.

Jeg har i problemstillingen fremlagt at medarbejderne ikke performer tilfredsstillende og vil i opgaven undersøge om ledelsens adfærd kan være årsag til den manglende performance. Det har været vigtigt for mig at analysere, hvordan medarbejderne opfatter ledelsen og dens evne til at støtte og motivere dem i at performe. Spørgeskema er en af metoderne til at fremskaffe data til analysen. Fordelene ved at anvende spørgeskema kontra interview er, at det er hurtigere og nemt at administrere. Jeg kan nå ud til flere medarbejdere og undgår den personlige relation og påvirkning, der kan opstå under et interview<sup>32</sup>. Respondenten har tid til at svare uden at blive presset, som det kan være tilfældet under interviews. Data er derudover nemmere at efterbehandle. Dette er ligeledes i overensstemmelse med mit valg af det realistiske paradigme.

Mit mål er at få en forklaring på årsagerne til medarbejdernes mangel på performance, som kan skyldes ledelsens adfærd og det gør jeg bedst ved at nå ud til flest mulige medarbejdere. Det tidsmæssige aspekt spiller ligeledes en væsentlig rolle for mit valg af

datagenereringsteknik. Den afgørende rolle har mit valg af paradigme haft. Jeg tilstræber efter at være så objektiv og neutral som muligt og ved at lave et spørgeskema frem for interviews, undgår jeg den påvirkning/forforståelse, der kan opstå under interviews.

Vurderingen af spørgeskemaets kvalitet gennemgås under afsnittet **Validitet og Reliabilitet**.

### Population

Jeg har valgt at sende spørgeskemaet ud til alle medarbejdere i Falkoner. Det gør jeg fordi, at alle medarbejderne i en vis omfang er i kontakt med gæsterne og bidrager til biografglæden. Derudover har alle medarbejdere deltaget i EPS-undersøgelsen og for at gøre svarene sammenlignelige, har jeg sendt spørgeskemaet ud til hele medarbejderstaben. Der er tale om 47 medarbejdere, som har fået tilsendt spørgeskemaet og denne gruppe går under betegnelsen populationen<sup>33</sup>. Pga. at mængden på populationen ikke er større, har jeg fravalgt at foretage en stikprøve. For at sikre mig at hele population er repræsenteret i undersøgelsen har jeg opstillet et krav på en svarprocent på min. 80 % for at sikre validiteten i undersøgelsen

### *Interview med HH – det kvalitative interview*

Årsagen til at jeg anvender et kvalitativt interview med HH, er, at jeg ønsker at belyse problemstillingen fra flere vinkler. Den kvantitative metode skal belyse problemstillingen set ud fra, hvordan medarbejderne opfatter ledelsen og dens evne til at understøtte biografens strategi. Her søger jeg et objektiv billede af ledelsens adfærd. Igennem interviewet med HH søger jeg en forståelse af ledelsens adfærd set fra HHs synspunkt. Jeg er bevidst om, at HHs syn på ledelsesadfærd er et øjebliksbillede og betragtes ikke som den endegyldige sandhed. Herved belyses problemstillingen både fra medarbejdernes side og fra ledelsens side og evt. gab, der opstår, kan afdækkes ved hjælp af konkrete tiltag.

Jeg ønsker at få en dybere indsigt i, hvordan ledelsen opfatter sin evne til at følge og fremme strategien. Det kvalitative interview giver mig netop muligheden for at komme i dybden med problemstillingen igennem en dialog med interviewpersonen. Det kvalitative interview har den ulempe, at det er en tidskrævende proces, men da der kun er tale om et interview, er tidsfaktoren ikke en udfordring.

Det kvalitative interview findes i flere former. Som tidligere nævnt, er formålet med det kvalitative interview, at få en forståelse af, hvordan ledelsen opfatter sin evne til at

understøtte biografens strategi og medarbejdernes performance. Jeg søger ikke en objektiv sandhed, men HHs subjektive opfattelse af fænomenet. Mit kvalitative interview tager derfor formen livsverdeninterview<sup>34</sup>.

Formålet her er, at jeg kan sætte mig ind i ledelsens opfattelse af dens adfærd og det kræver, at interviewpersonen får lov til at udfolde sig i interviewet. Dette betyder, at mit interview<sup>35</sup> er løst struktureret og behandles som et semistruktureret interview<sup>36</sup>.

Interviewet består af 21 spørgsmål, som fungerer mere som en guideline til at holde mig på rette spor i interviewet i forhold til projektets problemformulering, end en hierarkisk rækkefølge af spørgsmål.

Spørgsmålene er udformet med inspiration fra spørgeskemaet i survey undersøgelsen. Spørgsmålene er forsøgt formuleret på en forståelig måde, som ikke kræver en forhåndsforståelse af ledelse. Dog er interviewet en interaktion mellem to mennesker og derfor bliver jeg som forsker påvirket af de svar, jeg modtager. Dette betyder, at min måde at formulere spørgsmålene på, kan ændres i løbet af interviewet. Resultatet er stadig anvendeligt, da det er HHs meninger og holdninger, jeg ønsker at få belyst.

### Transskribering

Det afholdte interview har jeg først optaget og efterfølgende transskriberet. I et kvalitativt interview er der risiko for at udsagn kan gå tabt, da interviewpersonen ikke kan både lytte og nedskrive alt og samtidig stille nysgerrige og uddybende spørgsmål. Samtidig er der fare for at misforståelser kan opstå, hvis udsagn tages ud af en kontekst. Derfor har jeg valgt at optage interviewet og efterfølgende transskriberet det. Transskriberingen gør det lettere for mig at forstå og fortolke HHs meninger og holdninger.

### Validitet og reliabilitet

Validitet og reliabilitet er begreber, der definerer kvaliteten af en given undersøgelse. Validitet er et begreb, der dækker over en undersøgelses gyldighed, mens reliabilitet dækker over en undersøgelses pålidelighed og anvendes primært inden for kvantitativ metode.<sup>37</sup> Da jeg både har arbejdet med den kvantitative metode og den kvalitative metode, vil validiteten og reliabilitet blive behandlet særskilt for hhv. spørgeskemaet og interviewet med biografchefen.

Som nævnt, tager en del af mit projekt udgangspunkt i det realistiske paradigme og her er validitet et helt centralt begreb. Validiteten skal sikre, at der er sammenhæng mellem det, jeg ønsker og forestiller mig at undersøge og det, jeg reelt undersøger. Jeg laver undersøgelsen under naturlige forhold og ønsker at komme så tæt på virkeligheden som overhovedet muligt.

Hvornår kan en undersøgelse betragtes som værende valid? Det afhænger af flere ting, som f.eks.<sup>38</sup>:

- 1) Graden af overensstemmelse mellem de teoretiske begreber og de empiriske variabler, der fokuseres på og spørges ind til.
- 2) Hvorvidt de stillede spørgsmål, giver viden om det centrale i ens problemformulering
- 3) Hvorvidt de anvendte datagenereringsteknikker er hensigtsmæssige i forhold til undersøgelsens hensigt
- 4) Respondenternes troværdighed og kvaliteten af mødet mellem respondent og undersøger
- 5) Relevansen af de teorier, der udvælges til analyse af data
- 6) Anvendelse af relevante metoder til at sikre validitet.

Mit projekt undersøger på ledelsesstil i Falkoner Biografen og derfor vil relevante teorier inden for ledelse blive inddraget for at sikre validiteten. Der er sammenhæng mellem de stillede spørgsmål i projektet og min problemformuleringen. Uden empirien vil jeg ikke være i stand til at besvare problemformuleringen. Spørgsmålene i mit spørgeskema og interviewet er inspireret af relevante ledelsesteorier, som anvendes i analysen og der er derfor sammenhæng mellem empiri og teori. De anvendte datagenereringsteknikker er ligeledes hensigtsmæssige i forhold til undersøgelsens hensigt. Jeg ønsker at belyse, hvordan ledelsen kan understøtte biografens strategi og ved at anvende flere datagenereringsteknikker (metodekombination<sup>39</sup>), får jeg afdækket problemstillingen fra flere vinkler og dermed sikret validiteten.

Jeg vil nedenfor behandle først behandle survey undersøgelsens validitet og reliabilitet ud fra et realistisk synspunkt og efterfølgende vil jeg behandle interviewet med HH ud fra et konstruktivistisk synspunkt.

### Survey undersøgelsen

En måde at sikre høj validitet på er at sørge for en bred repræsentativitet i sit valg af respondenter<sup>40</sup>. Ved at have valgt den kvantitative metode i form af et spørgeskema, kan jeg nå ud til flest mulige medarbejdere. Ud fra en population på 47 medarbejdere, har 42 svaret på spørgsmålene, hvilket giver en svarprocent på 89 %. Respondenterne består af både mænd og kvinder samt medarbejdere over og under 18 år. Jeg betragter derfor min survey undersøgelse som værende repræsentativ for hele populationen.

Det er vigtigt at sikre, at spørgsmålene i skemaet bliver forstået korrekt af respondenterne, som de er tiltænkt fra undersøgerens side. Derfor har jeg foretaget test af spørgeskemaet for sikre validiteten. Testen er gennemført ved, at jeg har delt spørgeskemaet ud til 3 uvildige personer, som har gennemlæst skemaet og givet feedback på, hvordan de har opfattet spørgsmålene. Herefter har jeg ændret på formuleringerne på spørgsmålene ud fra feedbacken og bedt de samme 3 personer om at gennemlæse spørgsmålene igen. Denne proces er gentaget indtil forståelsen af spørgsmålene blev som ønsket. Der er dog risiko for, at trods test af skemaet, kan spørgsmålene stadig blive misforstået/fejlfortolket. Dog viser det sig, at selv hvis fejlfortolkning kan forekomme, er svaret stadig anvendeligt i en analyse<sup>41</sup>. Eksempelvis opstiller Belson 15 hypoteser i sin omfattende undersøgelse af, hvordan spørgsmål, som ellers var blevet anset som gennemtestede, stadig blev misforstået af testpersonerne. En af hypoteserne lød: "Hvis en respondent finder det svært at svare et spørgsmål, vil han tilpasse det på en sådan måde, at han er i stand til at besvare spørgsmålet alligevel". Hvis denne hypotese er opfyldt, vil svarene i spørgeskemaet alligevel kunne anvendes i analysen<sup>42</sup>. Derudover har respondenternes troværdighed ligeledes betydning for et spørgeskemas validitet. Respondenterne anser jeg som meget troværdige, da undersøgelsen sikrer medarbejderne anonymitet. De har derfor kunnet svare ærligt, uden at skulle stå til ansvar over for ledelsen for deres svar. Dette er med til at gøre min kvantitative undersøgelse valid.

Som nævnt kan reliabilitet også anvendes til at sikre en undersøgelse kvalitet. Reliabilitet kan oversættes til at **"... MAN VED GENTAGNE MÅLINGER PÅ SAMME EMPIRISKE MATERIALE OG MED DE SAMME METODER OG TEKNIKKER KOMMER FREM TIL SAMME RESULTAT"**<sup>43</sup>. At jeg har valgt

spørgeskema som datagenereringsteknik, sikrer en højere reliabilitet, da kvantitativ data ofte vurderes til at være mere pålidelige end kvalitativ data<sup>44</sup>.

Jeg har sikret reliabilitet ved at stille de samme spørgsmål i samme rækkefølge til alle respondenterne uden afvigelse og resultatet er derfor ikke fremkommet ved tilfældigheder. Spørgsmålene i skemaet er ligeledes formuleret kort og præcist for at undgå fejltolkning. Samtidig er datagenereringen sket inden for meget kort tid og derfor er undersøgelsestidspunktet ens for alle besvarelserne. Dette er med til at gøre min undersøgelse pålidelig.

#### Interview med HH

Interviewet med biografchefen er et livsverdensinterview, som tager afsæt i et semistruktureret interview. I konstruktivismen/hermeneutikken lægger man ikke validitet og reliabilitet nogen betydning, da der her er tale om subjektive fortolkninger<sup>45</sup>. I stedet gives en undersøgelse kvalitet i det konstruktivistiske paradigme ved hjælp af troværdighed og pålidelighed<sup>46</sup>. Troværdighed og pålidelighed bestemmes. Mit projekt besidder håndværksmæssig kvalitet. Der er konsistens mellem mine valgte datagenereringsteknik, problemformuleringen og paradigmet, jeg undersøger interviewet under.

*De kommunikative kvalitetskriterier* opfyldes i projektet. Dog kan jeg ikke helt frasige mig, at der i interviewsene har været risiko for påvirkning af mine egne meninger og holdninger. For at undgå dette har HH fået tilsendt et transskriberet interview til godkendelse. Hermed sikrer jeg, at jeg har fortolket HHs udsagn korrekt. Enkelte rettelser blev foretaget og transskriberingen blev derefter godkendt.

*Den pragmatiske kvalitet* er høj. Resultatet fra interviewet kan bruges i praksis, da jeg bliver bevidst om nogle forhold, som forklarer ledelsesadfærden. På baggrund af den viden, kan andre tiltag igangsættes, som skal understøtte ledelsens strategi. Dog er det vigtigt at have for øje, at resultatet af HHs interview ikke er den endegyldige sandhed, for den findes ikke ifølge konstruktivismen. Men interviewet med HH kan, i den kontekst, det er fremkommet, anvendes inden for Falkoners organisatoriske rammer.

Uanset paradigmevalg er gennemsigtighed i projektet vigtigt for at sikre kvaliteten i en undersøgelse, og eksplicit at forklare sin valg og fravalg.<sup>47</sup>

## Teori

Der findes flere former for ledelse og hertil er der udviklet en række teorier.

I dette afsnit vil jeg beskrive hvilke teorier, jeg har valgt at arbejde med i mit projekt og baggrund for dette. For at besvare min problemformulering anvender jeg teori inden for ledelse. Jeg anvender anerkendte ledelsesteorier for at understøtte min indhentede empiri og sikre substans og kvalitet i undersøgelsen. Teorierne har forskellige opfattelser af ledelse. Inden jeg går i dybden med hvilke teorier, jeg har anvendt i mit projekt, føler jeg det nødvendigt at afklare ledelsesbegrebet. Dette skal belyse baggrunden for valg af de udvalgte teorier, jeg arbejder med i min analyse og fortolkning.

## Ledelse

**"THERE ARE ALMOST AS MANY DEFINITIONS OF LEADERSHIP AS THERE ARE PERSONS WHO HAVE ATTEMPTED TO DEFINE THE CONCEPT"<sup>48</sup>**

Ovenstående citat beskriver meget rammende, at der ikke findes en entydig definition af ledelse, men der er igennem årene kommet mange forskellige bud på begrebet.

Gary Yukl definerer i sin bog "Leadership in Organization" ledelse som<sup>49</sup>:

**"LEADERSHIP IS THE PROCESS OF INFLUENCING OTHERS TO UNDERSTAND AND AGREE ABOUT WHAT NEEDS TO BE DONE AND HOW TO DO IT, AND THE PROCESS OF FACILITATING INDIVIDUAL AND COLLECTIVE EFFORTS TO ACCOMPLISH SHARED OBJECTIVES."**

Ledelse er, ifølge Yukl, en proces mellem mennesker, hvor udøvelse af ledelse sker ved at påvirke andre i den ønskede retning. Processen kan involvere en enkel leder eller flere ledere. Påvirkningen kan bl.a. ske ved:

- Valg af målsætninger og strategi
- Motivation af medarbejdere med det formål at nå målsætninger
- Organisering af arbejdsaktiviteter
- Udformning af organisation (design af organisation)
- Gensidig tillid og samarbejde mellem medarbejdere, herunder videndeling
- Udvikling af medarbejdernes færdigheder

Knud Sinding og Christian Waldstrøm henviser i deres bog, Organisational Behaviour, til en definition foretaget af Globe Research Group<sup>50</sup>:

"THE ABILITY OF AN INDIVIDUAL TO INFLUENCE, MOTIVATE AND ENABLE OTHERS TO CONTRIBUTE TOWARD THE EFFECTIVENESS AND SUCCESS OF ORGANISATIONS OF WHICH THEY ARE MEMBERS."

En tredje definition på ledelse er følgende<sup>51</sup>:

"LEDELSE ER AT SKABE MENING, RAMMER OG RUM, DER GØR DET MULIGT FOR DEN ENKELTE MEDARBEJDER AT UDNytte SIN VIDEN OG ERFARING SAMT AT UDFOLDE SIT POTENTIALE OG SIN KREATIVITET PÅ EN MÅDE, DER BÅDE BRINGER VIRKSOMHEDEN I RETNING AF EN TYDELIG VISION OG GIVER DEN ENKELTE MEDARBEJDER LIVSKVALITET"

Ovenstående definitioner bekræfter, at ledelse kan anskues fra flere vinkler. Fællestræk ved de mange definitioner er, at ledelse handler om social påvirkning.

Ledelse er en adfærd mennesker viser for at påvirke andre mennesker til at gøre noget. I en organisatorisk kontekst er formålet med ledelse, at få andre mennesker til at arbejde for at opfylde organisationens mål. I Falkoner ønsker ledelsen at påvirke medarbejderne til at performe med det formål at nå biografens målsætning. Definitionen af ledelse i Falkoner læner sig meget op ad Yukls definition på ledelse. HH definerer ledelse som følgende<sup>52</sup>:

*"Ledelse er at skabe resultater igennem påvirkning af andre."*

Jeg har ovenfor klarlagt begrebet ledelse og hvordan ledelse defineres i Falkoner og dermed i projektet.

Inden selve gennemgangen af de anvendte teorier i projektet vil jeg først forklare begreberne "management" og "leadership", da dette giver en dybere indsigt i, hvad ledelse er for et begreb.

### *Management and leadership*

For at forstå begrebet ledelse yderligere er det nødvendigt at skelne mellem "leadership" og "management". Management på dansk oversættes typisk til ledelse og leadership oversættes til lederskab. I det videre forløb anvendes ordene management og leadership. Management forbindes typisk med planlægning, koordinering, organisering og kontrol, mens leadership forbindes med at skabe vision og vise retning for organisationen, samt det at være en rollemodel og motivere og inspirere andre<sup>53</sup>.

"MANAGEMENT IS DOING THINGS RIGHT; LEADERSHIP IS DOING THE RIGHT THINGS."<sup>54</sup> – er et berømt og meget sigende citat, der belyser forskellen på management og leadership.



I tabel 3 nedenfor ses opsamling af forskellen mellem ledelse og lederskab, som det er beskrevet inden for ledelseslitteraturen.

Ledelse lægger vægt på:	Lederskab lægger vægt på:
Planlægning	Vision/Mission
Fordeling af ansvar	Kommunikere vision
Kontrol/problemløsning	Motivation/inspiration
At skabe balance	Innovation/forandring
Magtkoncentration	Magtspredning
At skabe lydighed	At skabe engagement
Kontrakt	Større arbejdsindsats
Rationalitet	Intuition
Afstand til andre	Empati/indlevelse

Tabel 3 - Kilde: *Hvordan Organisationer Fungerer* s. 379

Ud fra ovenstående kan det siges, at ledelse er meget opgaveorienteret, hvor det handler om at få løst opgaverne, mens lederskab er meget medarbejderorienteret, hvor det handler om at skabe mening med arbejdet og involvere medarbejderne.

Management betragtes ofte som dårlig ledelse og leadership som god ledelse. Dette er dog misvisende, da er både fordele og ulemper ved at anvende den ene tilgang til ledelse frem for den anden<sup>55</sup>. I ledelseslitteraturen er der forskellige opfattelser af vægtningen af management i forhold til leadership. Gary Yukl har i sin bog *Leadership in Organizations*, undersøgt de forskellige opfattelser. Nogle forfattere mener, at de to tilgange er uforenlige, da man som mennesker ikke både kan lede og have lederskab i sig – derfor har en leder enten en ledelsestilgang management *eller* leadership<sup>56</sup>.

De fleste forfattere inden ledelseslitteraturen er enige om, at man får størst succes ved at inddrage både management og leadership i sin ledelse. Forfattere som f.eks. Henry Mintzberg anerkender, at der er forskel på de to ledelsestilgange, men mener, at de to begreber bør integreres når, man udøver ledelse<sup>57</sup>:

**I STEDET FOR AT SKELNE MELLEM LEDELSE OG LEDERSKAB BØR VI SE UDØVERE AF LEDELSE SOM UDØVERE AF LEDERSKAB OG ANSE LEDERSKAB FOR AT VÆRE LEDELSE, DER PRAKTISERES GODT**

Ifølge Mintzberg kan ledelse ligeledes ikke betragtes som en videnskab eller et fag, men en praksis, som læres igennem erfaring og som har rod i sin kontekst.

For at få de bedste resultater handler det derfor for en leder om at trække de relevante elementer fra begge ledelsestilgange ind i den rette kontekst. Denne ledelsestilgang kaldes integrativ ledelse.<sup>58</sup>

Jeg vil her i projektet forsøge at klarlægge i hvilken grad ledelsen i Falkoner anvender management eller leadership eller elementer fra begge ledelsestilgange. Ved at blive bevidst om dette, kan jeg i min anbefaling foreslå tiltag, der støtter den ene eller den anden form for ledelse, eller begge former. Management og/eller leadership belyses ved hjælp af relevante ledelsesteorier, som vil blive behandlet i det næste.

### Teorivalg

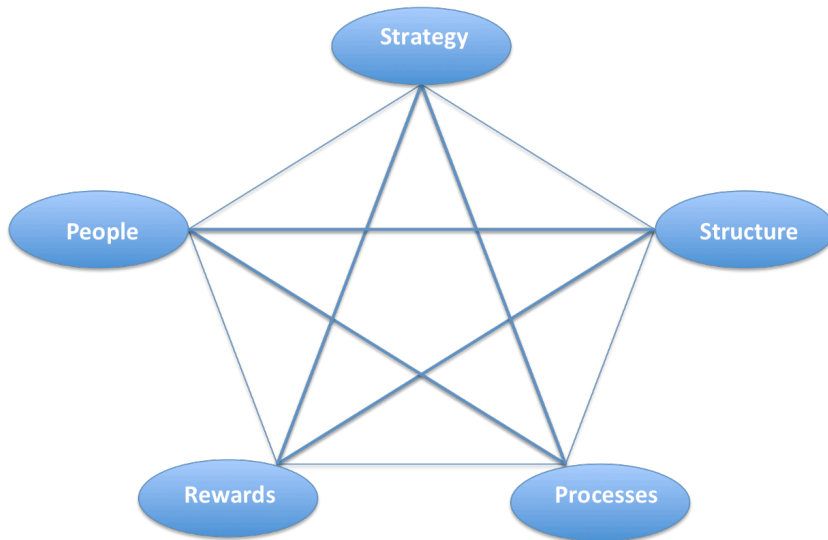
For at besvare min problemformulering og give min opgave validitet, anvender jeg teorier inden for ledelse. Nedenfor vil jeg gennemgå de teorier, der anvendes i projektet.

#### *The Star Model*

I projektet anvender jeg Jay R. Galbraiths Star Model<sup>59</sup>. The Star Model er en god og struktureret skabelon, en ledelse kan at anvende, når valg af en organisations design skal besluttes<sup>60</sup>. I projektet anvender jeg modellen til at belyse organisationens nuværende design for at give mig indsigt i, hvordan ledelsen har sammensat organisationen.

The Star Model er en god model, da alle 5 elementer direkte kan styres af ledere for at påvirke medarbejders performance. Det er vigtigt at holde for øje, at når der ændres på et af elementerne, påvirkes de andre elementer. The Star Model er afbilledet på figur 2. Figuren skal læses på den måde, at først undersøges strategien og herefter strukturen. Derefter undersøges de andre punkter i urets retning. Der er sammenhæng i alle punkter dvs. ændres der på et af områderne, vil det også påvirke de andre områder i organisationen – dvs. der er tale om en normativ proces.

The Star Model har direkte relevans for min problemformulering, da jeg netop vil undersøge, hvordan ledelsen kan understøtte sin medarbejdere i at performe.



Figur 2 Kilde: Egen tilvirkning med udgangspunkt i Figur 2.1 i *Designing Organizations* s. 17

Jeg vil nedenfor gennemgå de enkelte elementer i The Star Model<sup>61</sup>

### Strategy

Strategi er et udtryk for den retningen, virksomhed ønsker at gå hen imod. En god strategi viser vejen og får medarbejderne til at tilrette deres adfærd i den ønskede retning for virksomheden. Jeg vil i analysedelen klarlægge hvilken strategi, ledelsen har lagt for biografen. Ved at kende strategien, kan jeg komme frem til, hvordan ledelsen efterlever den og hvordan de kan understøtte den i fremtiden.

### Structure

Struktur beskriver placering af magt og autoritet i en organisation. Følgende elementer indgår i struktur jf. Galbraith:

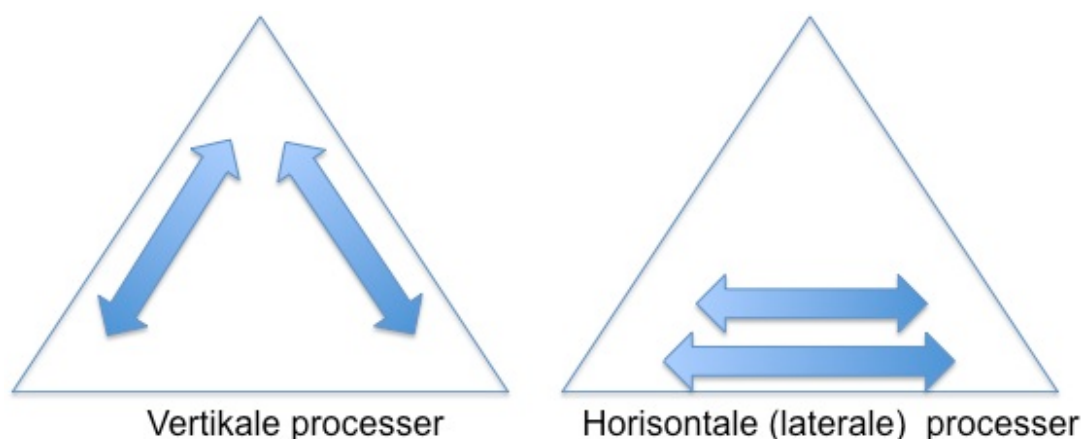
- Specialization
- Shape
- Distribution of Power
- Departmentalization

Her ses der på magtfordelingen (distribution of power) organisationen og den hierarkiske opbygning. Hvordan arbejdsdelingen i en organisation sker (specialisering) og koordinering af arbejdsopgaver, er ligeledes en del af en virksomheds struktur. Opbygningen af organisationen (shape og departmentalization) er de sidste faktorer til at belyse strukturen.

Strukturen er vigtigt for mig at kende, da der her kan blive belyst nogle faktorer, der hindrer ledelsen i at understøtte sin strategi.

### Processes

Dette område beskriver flowet af informationsprocesserne i en organisation. Processerne kan enten være vertikale processer i form af planlægning og budgettering eller horisontale processer med fokus på de laterale forhold. Se figur 3



Figur 3 - Kilde: Egen tilvirkning med udgangspunkt i: <http://www.jaygalbraith.com/images/pdfs/StarModel.pdf>

### Reward

Reward er belønningssystemer, som skal sikre at medarbejderne er motiverede og at deres målsætning stemmer overens med organisationens mål. Igennem disse systemer skal medarbejdernes adfærd styres i den retning, det strategiske område angiver. Jeg vil her få indsigt i, hvorvidt ledelsen har indført belønningssystemer og målsætninger for deres medarbejdere for at de kan performe i tråd med virksomhedens strategi.

### People

Det sidste område i The Star Model omhandler medarbejderne i en organisation og finde "de rette" medarbejdere. Her ser man bl.a. på rekrutteringsprocessen, medarbejdernes kompetenceudvikling mm. Her finder jeg ud af om ledelsens rekrutteringsmetode stemmer overens med den type medarbejder, de ønsker. Ligeledes finder jeg ud af, hvordan ledelsen arbejder med udvikling af deres medarbejdere.

Jeg vil i det næste belyse teori inden for ledelse, som jeg anvender i projektet. Jeg vil gerne undersøge, om hvorvidt ledelsens adfærd bidrager til at støtte op omkring biografens strategi. Jeg inddrager derfor ledelsesteori, der belyser effektiv ledelsesadfærd.

Flere undersøgelser viser, at der grundlæggende findes to forskellige dimensioner, der beskriver lederadfærd - *consideration* og *initiating structure*<sup>62</sup>. Consideration er en relationsorienteret ledelsesadfærd, hvilket også kaldes demokratisk ledelse<sup>63</sup>. Her involveres medarbejderne i beslutningerne og lederne er meget optaget af medarbejdernes behov. Initiating structure er en opgaveorienteret ledelsesadfærd, hvor interessen ligger for en høj og effektiv produktion uden særlig hensyntagen til medarbejdernes behov. Denne ledelsesform defineres som autoritær ledelse<sup>64</sup>. Hypotesen er, at en ledelsesstil med høj-consideration og høj-structure vil være den mest optimale ledelsesstil<sup>65</sup>.

#### Managerial/Leadership Grid

En velkendt teori er Blake og Moutons teori, der går under navnet "Ledergitteret". Formålet med denne teori er at demonstrere, at der findes en optimal måde at lede på. Ledergitteret er delt op i to dimensioner, der belyser ledelsesadfærd: Hensyn til folket (consideration) og hensyn til produktion (initiating structure)<sup>66</sup> Se figur 4.

Højt	9	1,9							9,9	
	8									
	7									
	6									
	5				5,5					
	4									
	3									
	2									
	Lavt	1	1,1							9,1
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Lavt							Højt	
		Hensyn til produktionen								

Figur 4 - Kilde: Egen tilvirkning men en kopiering af figur 12.4 i *Hvordan Organisationer Fungerer*, s. 395

Lederstilen opdeles i 5 typer<sup>67</sup>. 1,9-lederstilen fokuserer i stort omfang på medarbejdernes behov, hvorimod opgaveløsning og produktion er en lavere prioritet. 1,1-lederstilen går under betegnelsen laissez-faire ledelse. Her viser lederen minimal interesse for medarbejdernes behov og produktionen. 5,5-stilen er en ledelsesstil, som forsøger at finde et kompromis mellem organisationens krav til produktion og medarbejdernes behov. 9,1-stilen er karakteriseret ved høj interesse for at producere, hvor medarbejdernes behov ikke bliver tilgodeset. Tilbage har vi 9,9-lederstilen. Denne ledelsesstil anses som den mest

optimale ledelsesstil jf. Blake og Mouton. Her får man høj produktion af engagerede medarbejdere, hvor forholdet er opbygget af gensidig respekt og tillid. Teoriens konklusion er, at 9,9-lederstilen er den mest optimale ledelsesstil uanset situation. Jeg vil i projektet undersøge, hvorvidt ledelsens adfærd afspejles i demokratisk ledelse eller autoritær ledelse eller en kombination heraf.

### Situationsbestemt ledelse

Jeg anvender situationsbestemt ledelse i projektet, da denne teori anerkender, at forskellige situationer kræver forskellige lederadfærd for at opnå effektivt resultat. Mens Blake og Moutons teori argumenterer for, at der kun findes én optimal lederstil, fortæller situationsbestemt ledelse at der skal være samspil med lederstil og den kontekst en leder befinder sig i for at opnå effektivitet i ledelse dvs. situationen er afgørende for, hvilken ledelsesstil, der anvendes. Der findes flere typer teorier inden for situationsbestemt ledelse. Jeg anvender Hersey og Blanchards tilgang til situationsbestemt ledelse. Det gør jeg af den årsag, at det er en meget velkendt og indflydelsesrig teori, som anvendes i undervisning og i praksis. Derudover fokuserer teorien på medarbejderne, hvilket er et af ledelsens strategiske hovedmål. Teoriens hovedpunkt er, at effektiviteten af ledelsens adfærd afhænger af graden af *readiness* hos medarbejderne. Definitionen på *readiness* i teorien er<sup>68</sup>:

**"READINESS IS DEFINED AS THE EXTENT TO WHICH A FOLLOWER POSSESS THE ABILITY AND WILLINGNESS TO COMPLETE A TASK"**

Dvs. at effektiviteten af ledelsens adfærd afhænger af to komponenter:

1. Medarbejdernes *kompetence* til at løse opgaven
2. Medarbejdernes *vilje* til at løse opgaven.

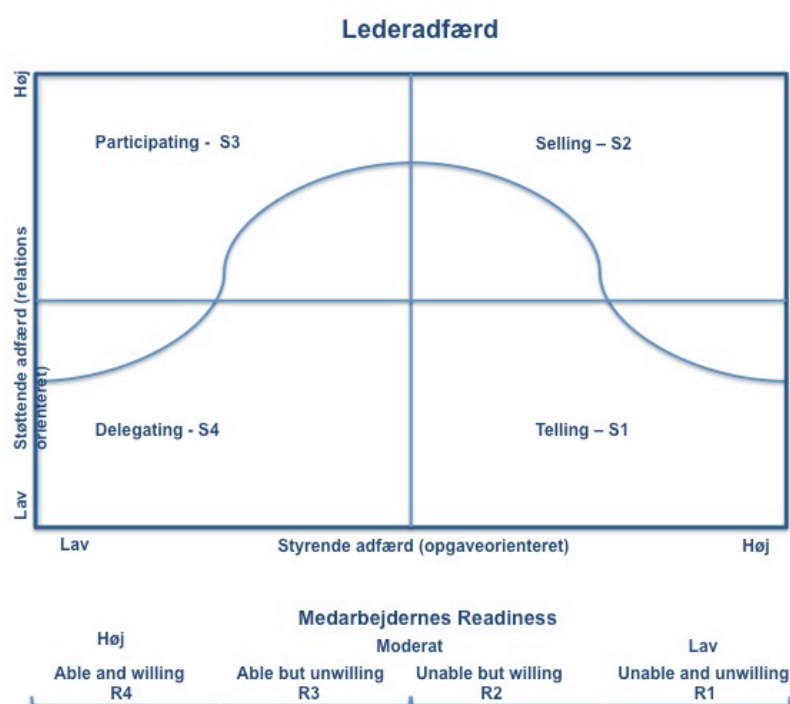
Ved at kombinere de to komponenter fås 4 niveauer af medarbejdernes *readiness*<sup>69</sup>.

- unable and unwilling - Den ansatte er ikke kompetent og ikke villig til at løse opgaverne. (R1)
- Unable, but willing - Den ansatte er ikke kompetent, men villig til at løse opgaverne (R2).
- Able, but unwilling - Den ansatte er kompetent, men ikke villige til at løse opgaverne (R3).
- Able and willing - Den ansatte er kompetent og villig til at løse opgaverne. (R4)

Hersey og Blanchard opdeler lederstil i to kategorier: Den styrende og den støttende. I relation til andre ledelsesteorier som er nævnt i projektet, kan den styrende ledelsestype ligestilles med en opgaveorienteret ledelsestil (management, initiating structure, autoritær), mens den støttende ledelsestype kan ligestilles med den relations orienteret ledelsestil (leadership, consideration, demokratisk). Ved at kombinere disse to lederstile fås 4 typer af lederstile<sup>70</sup>:

- Telling – Instruerende ledelsestil (S1)
- Selling – Overtalende ledelsestil (S2)
- Participating – Deltagende ledelsestil (S3)
- Delegating – Delegerende ledelsestil (S4)

Følgende figur opsummerer situationsbestemt ledelse ifølge Hersey og Blanchard:



Figur 5 - Kilde: Egen tilvirkning men med udgangspunkt i figur 15,6 i *Organisational Behaviour* s. 583

Figur 5 viser, hvordan en leder skal tilpasse sin lederstil afhængig af medarbejdernes readiness. For at finde den rette ledelsestil i forhold til medarbejdernes readiness, trækkes en lodret streg op fra medarbejdernes readiness, til den rammer kurven i figuren. Eksempelvis bør lederen anvende S1 som ledelsestil, når medarbejderens readiness er R1. Efterhånden som medarbejderen øger sin indsats, men endnu ikke mestre arbejdsopgaven, skal ledelsen fortsætte den instruerende ledelse, men nu tilkoble overtalende ledelsestil

(R2,S2). Dermed bliver medarbejderne både styret og støttet. Antagelsen i teorien er, at medarbejderne skal igennem forskellige ledelsestyper afhængig af deres readiness og til sidst ende som r4, hvor ledelsestypen er s4.

Jeg har i ovenstående gennemgået de teorier, der anvendes i projektet, samt defineret begrebet ledelse.

Inden jeg går i gang med selve analyse-delen vil jeg knytte nogle kommentarer til litteraturen og kilderne, jeg har anvendt for at besvare min problemformulering.

### Kildekritik

Litteraturen, jeg har anvendt i projektet, er bøger, der er en del af pensum i HD-studiet Organisation og ledelse. Hele boglisten findes i afsnittet **Litteraturliste**. I metodeafsnittet har jeg gjort brug af bøgerne Paradigmer i Praksis, Samfundsvidenskabelige analysemetoder og Den Skinbarlige Virkelighed.

I teori-afsnittet, analyse-delen og anbefalingen er Knud Sinding og Christian Waldstrøms bog, Organisational Behaviour, brugt sammen med bogen, Hvordan organisationer fungerer af Dan Ingvar Jacobsen og Jan Thorsvik. Derudover er Henry Mintzbergs bog Om Ledelse og Gary Yukls Leadership in Organizations anvendt i projektet. The Star Model er beskrevet ud fra Designing Organizations af Jay R. Galbraith. I begrænset omfang er Hildebrandt og Brandis bog, Ledelse, anvendt til at definere ledelse. Derudover er relevante artikler anvendt, som er skrevet af anerkendte forfattere, hvis værker anvendes i studiemiljøet til læring.

Litteraturen betragtes for at være valid, da alle bøgerne er meget anvendte i HD-studiet, samt er skrevet af anerkendte forfattere. Dette sikrer kvalitet i min opgave.

Medarbejderne og biografchefen som kilder er gennemgået i afsnittet Validitet og reliabilitet. Tal og plancher, jeg har indhentet fra NFBs egne systemer er ligeledes pålideligt data, da NFB selv anvender disse til analyser.

Jeg har ovenfor gjort rede for problemstillingen og min problemformulering. Jeg har gjort rede for måden, jeg har grebet projektet an, herunder indsamling af empiri, og sikret kvaliteten i opgaven. Teorien, der anvendes i projektet er ligeledes gennemgået. Jeg vil nu i



det næste analysere det indsamlede data. Dermed når vi til del 3 i opgaven, som er analysedelen.

## Del 3 – Analyse

Analyse-afsnittet er bygget op omkring The Star Model. Her inddrages både interviewet med HH samt resultaterne fra spørgeskemaet. Analyseafsnittet er opbygget på den måde, at først analyseres det kvantitative data, som er spørgeskemaet og EPS-undersøgelsen. Dernæst behandles The Star Model i analysen, hvor det kvalitative interview inddrages. Jeg inddrager i The Star Model ligeledes medarbejdernes kommentar under spørgsmål 10, da jeg betragter disse som medarbejdernes subjektive meninger.

Jeg har valgt at opdele analysen for ikke at blande mine valgte paradigmer sammen.

### Analyse af kvantitativ data

Her analyseres primært det indsamlede data via spørgeskemaet. Jeg har ligeledes anvendt resultatet af en medarbejdertilfredshedsundersøgelse (Egmont People Survey = fremadrettet *EPS*) foretaget i efteråret 2015 som empiri. Hele undersøgelsen analyseres ikke, men relevante spørgsmål til besvarelse af min problemformulering vil blive fremhævet.

### Analyse af spørgeskemaet

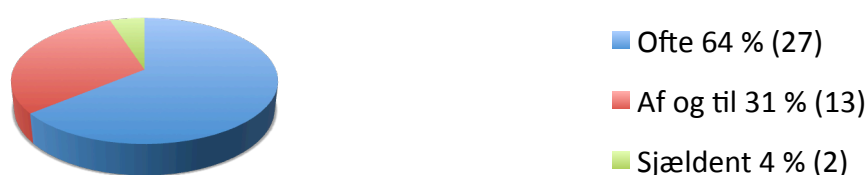
Jeg vil i dette afsnit analysere resultatet af spørgeskemaet. Resultatet skal danne baggrund for medarbejdernes opfattelse af ledelsesadfærden. Spørgeskemaet består af 14 spørgsmål og er sendt til 47 medarbejdere. 42 har responderet spørgeskemaet. Respondenterne er medarbejdere ansat som billetsælger, concessionsælger (både under og over 18 år), operatører, samt piccoloer (se organisations diagram på s. 41). I analysen trækker jeg det væsentligste frem, som har betydning for min problemformulering.

De første 4 spørgsmål har fokus på alder, køn, arbejdsfunktion og hvor længe medarbejderne har været ansat i Falkoner. Dette vil ikke blive analyseret yderligere i dette projekt.

De første spørgsmål, der behandles i analysen omhandler biografens målsætning og strategi.

**Ledelsen kommunikerer tydeligt virksomhedens strategi og mål**

Figur 6: Spørgsmål 6 fra spørgeskemaet

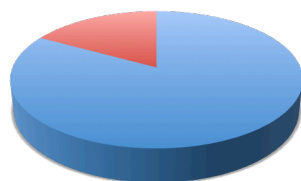
**Ledelsens adfærd afspejler virksomhedens strategi og mål**

Figur 7: Spørgsmål 7 fra spørgeskemaet

**Jeg forsøger at efterleve biografens strategi**

Figur 8: Spørgsmål 9 fra spørgeskemaet

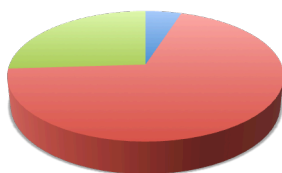
Ovenstående svar fortæller, at ledelsen har fået formet en strategi for biografen og kommunikeret den succesfuldt ud til medarbejderne. Dog indikerer svarene, at ledelsens adfærd ikke altid stemmer overens med biografens strategi, men analysen viser ligeledes at ca. 1/3 af medarbejderne ikke efterlever biografens strategi (jeg betragter *sjældent* som værende negativ i denne sammenhæng). Yderligere svarer 34 % at ledelsen ikke udarbejder regler, procedurer og værktøjer, der understøtter biografens strategi. 47 % ved ikke, men 19 svarer ja til spørgsmålet<sup>71</sup>. Til dette spørgsmål har medarbejderne fået lov til at kommentere eller komme med forslag til tiltag. Kommentarerne belyses i analysen af The Star Model. De næste spørgsmål omhandler ledelsens evne til at opstille personlige mål for medarbejdere samt opfølgning af disse.

**Ledelsen har sat tydelige og klare mål for mig**

■ Ja 83 % (35)

■ Nej 17 % (7)

Figur 9: Spørgsmål 11 fra spørgeskemaet

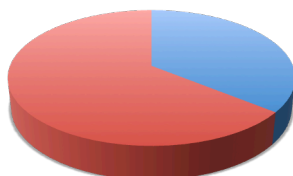
**Ledelsen er god til at følge op på mine mål**

■ Ja 5 % (2)

■ Nej 69 % (29)

■ Ved ikke 26 % (11)

Figur 10: Spørgsmål 12 fra spørgeskemaet

**Ledelsen igangsætter tiltag, der understøtter opnåelse af mine mål**

■ Ja 5 % (2)

■ Nej 95 % (40)

Figur 11: Spørgsmål 13 fra spørgeskemaet

Flertallet af medarbejderne er bevidste om deres personlige mål, men oplever ikke, at ledelsen følger op på disse mål, ej heller igangsætter tiltag, der skal muliggøre for medarbejderne at nå deres mål. Flertallet af medarbejderne føler ikke, at ledelsen er god til at motivere dem – 69 % har svaret *nej* til udsagnet, **ledelsen er god til at motivere mig**, mens 17 % svarer *ja* og de resterende 14 % *ved ikke*.

**Egmont People Survey**

Jeg vil i dette afsnit gøre læseren bekendt med resultatet af EPS, foretaget i efteråret 2015. EPS er relevant her i projektet, da medarbejderne her har taget stilling til en række forhold, der har direkte indflydelse på besvarelsen af min problemformulering. Her gennemgås kun de svar, der er relevante for min opgave.

I EPS-undersøgelsen er medarbejderne blevet bedt om at forholde sig til biografchefen, det daglige arbejde og faglige og personlig udvikling. Derudover er medarbejdernes svar resulteret i hvordan medarbejderne opfatter ledelsen i Falkoner, samt hvilke type medarbejdere, der er ansat i Falkoner. Resultatet ses i følgende figur:

Det daglige arbejde	Scorer	Biografchef	Scorer
Jeg kender mine arbejdsopgaver og ansvarsområder inden for min gruppe	94	Min biografchefs faglige dygtighed	80
Mine ideer og forslag tages alvorligt	59	Min biografchefs evner som leder	76
Min biografchef/service manager/ supervisor er god til at hjælpe til og give en hånd med, når vi har travlt og mange gæster	55	Min biografchef er handlekraftig	74
I min gruppe er vi fokuseret på at give gæsterne en optimal biografoplevelse	92	Min biografchef udarbejder regler, procedurer og værktøjer, der understøtter biografens strategi	62
Jeg fik en god introduktion og oplæring, da jeg startede i jobbet	75	Min biografchef træffer de rigtige beslutninger	78
Der har været god opfølgning på min oplæring og de ting, jeg skal kunne i mit job	68	Min biografchef giver tilstrækkelig med tilbagemeldinger på, hvordan jeg udfører mit arbejde	75
Jeg kommer ofte med forslag til forbedringer i relation til mit arbejde	64	Min biografchef er god til at planlægge	85
Jeg føler mig motiveret i mit arbejde	66	Min biografchef er god til at rose og anerkende, når vi yder en god indsats	72
		Min biografchef fungerer som en god rollemodel	66
		Min biografchef er god til at skabe arbejdsglæde	72

Tabel 4 - kilde: Resultat af EPS undersøgelse liggende NFBs interne systemer på n-drevet og er her gengivet

Faglig og personlig udvikling	Scorer
Mine muligheder for personlig udvikling	49
Mine kompetencer udvikles løbende i mit nuværende job	60
Det er klart for mig, hvor jeg bør udvikle mig i mit job	62
Jeg får ofte konstruktiv feedback fra mine ledere	65
I min biograf diskuterer vi åbent vores fejl, så vi kan lære af dem	71
Samarbejde	Scorer
Vi er gode til at dele vores viden og erfaringer med hinanden	87
Vi er gode til at overholde interne deadlines, aftaler og planer	82
Vi arbejder som et team og hjælper hinanden	89
Vi respekterer og stoler på hinanden	87

Tabel 5 - kilde: Resultat af EPS undersøgelse liggende NFBs interne systemer på n-drevet og er her gengivet

Leder	Helstøbt leder	Balanceret leder	Ledelses-orienteret leder	Fagligt orienteret leder	Svag leder
Falkoner	8 %	21 %	8 %	58 %	5 %
Medarbejdere	Ildsjæle	Kernemedarbejdere	Zappere	Stærkt utilfreds	Slukket
Falkoner	30 %	63 %	3 %	5 %	0

Tabel 6 - kilde: Resultat af EPS undersøgelse liggende NFBs interne systemer på n-drevet og er her gengivet.

I det daglige arbejde er medarbejderne i høj grad klar over deres arbejdsopgaver i de respektive funktioner. Medarbejderne er meget opmærksomme på at give biografgæsterne en god oplevelse og men føler sig ikke motiveret i særlig høj grad i deres arbejde. Medarbejderne giver deres introforløb og opfølgning efter ansættelsen en medium vurdering. Forslag og ideer fra medarbejdere kommer i begrænset omfang, men opfattelsen er også, at forslag og ideer ikke tages alvorligt af ledelsen. Mulighederne for faglig og personlig udvikling får en mellem, på grænsen til lav, score. Om sin biografchef besvarer medarbejderne, at han er faglig dygtig og god til at planlægge. Han får en høj vurdering (grænser til mellem vurdering) i spørgsmålene omkring hans evner til at rose og anerkende. Medarbejderne opfatter lederen forskelligt, hvilket ses i tabel 6. Det tyder dog på, at HH er mere en management-orienteret leder end en leadership-orienteret leder - ifølge medarbejderne.

Ser vi på personalet, tilhører en stor del af medarbejderne kategorien *kernemedarbejdere*. Derudover er der en mindre gruppe *ildsjæle* og nogle meget få medarbejdere tilhører kategorien *stærkt utilfredse*.

### Delkonklusion på kvantitativ analyse

Analysen af det kvantitative data viser, at ledelsen har fået kommunikeret strategien tydeligt ud til medarbejderne. Strategien efterleves kun til dels af ledelsen og medarbejderne selv. Ledelsen har sat personlige mål op for den enkelte medarbejder, men der følges hverken op på målene eller iværksat tiltag fra ledelsens side, der skal støtte medarbejderne i at nå deres mål. Medarbejderne føler sig kun motiveret til en vis grad og har en opfattelse af, at ledelsen gør noget særligt for deres motivation. Analysen indikerer, at medarbejderne opfatter ledelsen som værende mere management-orienteret end leadership-orienteret. Falkoner har en stor del medarbejder, der tilhører kategorien kernemedarbejdere, men ikke nær så

mange medarbejdere, der anser sig som ildsjæle. En lille del af personalegruppen er stærkt utilfredse.

Jeg har hermed fremlagt en analyse af det kvantitative data bestående af spørgeskemaet samt EPS-undersøgelsen foretaget af NFB i efteråret 2015. Resultaterne vil blive aktivt anvendt i diskussionen af Falkoners organisations design og sammenholdt med HHs interview. I det næste vil jeg lave en analyse af Falkoners organisationsdesign. Her vil det kvalitative data i form af interview med HH blive indarbejdet.

### Falkoner – The Star Model

The Star Model er en skabelon, som ledere med fordel kan anvende til at designe deres organisation. Den består af 5 elementer, Strategy, Structure, Processes, Reward og People. Som tidligere nævnt, anvender jeg The Star Model til at beskrive, hvordan ledelsen har valgt at designe Falkoner. Ved at belyse dette får jeg skabt fundamentet for det videre arbejde med besvarelsen af problemformuleringen. Læseren får indsigt i ledelsens valg af strategi, overblik over strukturen og beslutningskompetencerne, samt hvordan flowet af information sker. Derudover bliver det klart for læseren, hvordan ledelsen arbejder med motivation igennem belønningssystemer, samt rekruttering og udvikling af medarbejdere. Først analyseres strategy, derefter structure, processes, reward og people i den nævnte rækkefølge. I analysen vil jeg ligeledes inddrage Galbraiths definitioner på, hvad de respektive områder skal indeholde.

### Strategy

En strategi kan betragtes som en plan, der beskriver vejen hen til en virksomheds mål<sup>72</sup>. En god strategi gør det muligt at fokusere sine ressourcer mod et fælles mål og angiver retningen for medarbejdernes adfærd.

HH fortæller i interviewet at Falkoner har formuleret en strategi for Falkoner<sup>73</sup>. Den består af en mission og vision samt 3 strategiske mål, som fortæller medarbejderne, hvilken retning ledelsen ønsker at drive biografen og hvordan biografen når sine mål. Strategien er fremlagt til personalet på et personalemøde<sup>74</sup>.

**Mission:** *Vi skaber den gode gæsteoplevelse*

**Vision:** *Vi vil være den mest attraktive biograf – for medarbejdere, for gæster og for vores samarbejdspartnere*

For at gøre strategien mere operationel, har HH fastsat 3 strategiske mål:

1. Høj medarbejdertilfredshed
2. Høj Biografglæde
3. Høj SPH (fokus på salg i concession)

Ledelsen har rettet sit fokus mod at sikre at Falkoner har glade og tilfredse medarbejdere og derfor er medarbejdertilfredshed et strategisk mål. Falkoner er i høj grad afhængig af deres gæster og derfor er det vigtigt for ledelsen, at deres medarbejdere har stor fokus på de besøgende og yder en optimal service til disse. For at sikre dette har ledelsen fastsat biografglæden (gæstetilfredshed), som et strategisk mål. Falkoner er en virksomhed, der ligesom andre virksomheder, skal levere et overskud til deres ejere og derfor er der stor fokus på salg – derfor er det et strategisk mål.

Jay R Galbraith mener, at en god strategi skal indeholde 3 elementer; *what to do, where to play and how to win*<sup>75</sup>. Falkoners strategi indeholder alle 3 elementer. *What to do* referer til at have konkrete mål for sin virksomheden og det har Falkoner i form af de 3 strategiske mål. Ledelsen i Falkoner har ingen større indflydelse på *where to play*, da biografen er en del af en større kæde og disse beslutninger allerede er foretaget af den øvre ledelse i NFB dvs. den fysiske placering, filmudvalg, produkter i concession er på forhånd besluttet. *How to win*-elementet er derimod integreret i strategien. Opskriften er, som HH udtaler det<sup>76</sup>:

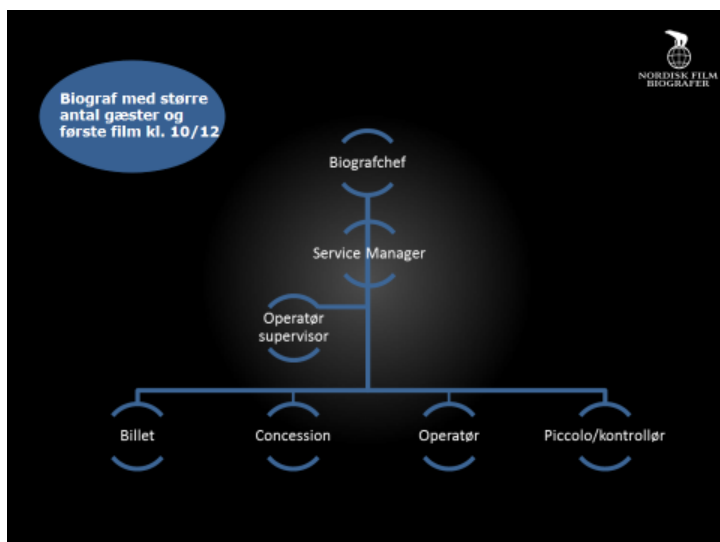
*”... ved at have stor fokus på medarbejdertilfredsheden. Jeg tror på, at hvis vi kan give vores medarbejdere nogle gode rammer og arbejdsforhold, vil de også være mere tilbøjelige til at efterleve vores strategi.”*

---

### Structure

I dette afsnit bliver læseren gjort bekendt med Falkoners organisationsstruktur.

Organisations diagrammet for Falkoner ses nedenfor:



Figur 12 - Kilde: NFBs interne systemer: N-drev

Organisationsdiagrammet er funktionsopdelt med en flad struktur. Den flade struktur gør, at beslutningsprocessen er hurtig og lederne er tæt på medarbejderne og driften.

Ud fra organisationsdiagrammet ses det, at arbejdsdelingen er inddelt i funktioner 4 funktioner, billet, concession, operatør og piccoloer, dvs. medarbejderne i hver gruppe er specialiseret i hver deres funktion. Arbejdsdelingen er meget klart mellem de forskellige grupper og medarbejderne er bevidste om deres arbejdsopgaver og ansvarsområder.

Organisationsdiagrammet viser, at beslutningskompetencen foreligger biografchefen og service manageren og til dels operatør-supervisoren. HH fortæller:

*”Vi har et leder-team bestående af mig selv og en service manager. Alle beslutninger vedr. biografens drift foretages på kontoret af mig og service manageren. Ind i mellem inddrager vi operatør-supervisoren, men ofte er der blot tale om orientering. Operatør-supervisoren har ikke noget ledelsesansvar.”*

Til spørgsmålet, i hvilken grad medarbejderne inddrages i beslutningerne, svarer HH:

*”Medarbejderne inddrages ikke i selve beslutningerne og har heller ingen reel beslutningskompetence, da alt skal godkendes af os før det kan iværksættes. Vi er dog dagligt i tæt dialog med medarbejderne og stikker en finger ud, når noget skal besluttes. Vi er altid imødekomme over for forslag og ideer”*

Magtfordelingen og beslutningskompetencen er i høj grad centraliseret i Falkoner, hvor alle beslutninger foretages af lederteamet – medarbejderne involveres til en vis grad i beslutningsprocesserne, men har ingen reel beslutningskompetence. Arbejdsdelingen er



inddelt i funktioner, hvor hver gruppe er specialiseret inden for eget område.

Arbejdsopgaverne og koordinering af disse styres af lederteamet igennem standardisering af arbejdsopgaver. Ledelsen har udformet opgavelister inden for hver funktion, som indeholder både dagsopgaver og månedsopgaver. Listerne skal sikre at arbejdsopgaverne bliver udført. Der er derudover nedskrevet procedure for åbning af biografen og lukning af biografen som ligeledes skal kontrolleres af ledelsen efter endt vagt.

*”Vi har lavet udførlige opgavelister til dem, der skal sikre at medarbejderne gør tingene rigtigt på de rigtige tidspunkter og alle gør tingene på samme måde. På den måde holder vi en fælles minimums standard. Medarbejderne må selvfølgelig gerne lave flere ting end der står på listen, men arbejdsopgaverne på listen skal udføres”. HH*

---

### Processes

I dette afsnit beskrives informations- og beslutningsflowet i Falkoner.

Som nævnt i afsnittet structure, er beslutningskompetencen i høj grad centraliseret og arbejdsopgaverne er nedskrevet i form af regler og procedure.

Beslutninger om budgettering og planlægning foregår på ledelsesniveau. NFB laver et udspil til et budget for Falkoner og herefter handler det for HH og service manageren om at tilpasse og planlægge arbejdsopgaverne ud fra budgettet. Lederteamet har ikke selv indflydelse på selve budgettet. Denne proces er medarbejderne ikke involveret i.

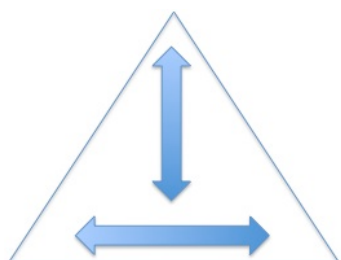
Kommunikation til medarbejderne foregår, ifølge HH, via Planday, som er et kommunikations- og vagtplanlægningsværktøj. Derudover sender lederteamet et ugentligt nyhedsbrev ud til medarbejderne, hvor relevant information til brug for den daglige drift fremgår. Lederteamet har, som nævnt i afsnittet ovenfor, udformet forskellige opgavelister som er inddelt i dagsopgaver og månedsopgaver. Disse lister er udstukket til medarbejderne som skal sikre, at de nedskrevne arbejdsopgaver bliver løst. Listerne afleveres udfyldt på kontoret efter endt dag/måned. Derudover fortæller HH:

*”Når vi er så tæt på medarbejderne dagligt, kan vi ikke undgå at have en tæt dialog med medarbejderne, men vores beslutninger og andre formelle ting sender vi på skrift via Planday – også for at sikre at alle har fået informationen. Vi beder medarbejderne om at kommunikere med os via Planday, hvis det er arbejdsrelateret.”*

---

Medarbejderne kommunikerer internt ligeledes igennem Planday eller Facebook (mest, når der er tale om vagtbytte). Relevant arbejdsinfo noteres i en dagskalender, hver funktion besidder. Den daglige koordination mellem de forskellige funktioner foregår over walkie-talkies.

Informationsprocesserne kan opdeles i vertikale processer (budgettering og planlægning) eller horisontale processer (laterale processer). Ovenstående gennemgang viser, at informationsprocesserne i Falkoner bærer præg af både vertikale processer og de horisontale processer. De vertikale foregår på ledelsesniveau, hvor NFB, HH og service manageren er involveret. De horisontale (laterale) processer foregår mellem lederteamet og medarbejderne og medarbejderne indbyrdes. Processerne er illustreret i figur 13.



Vertikal og horisontal processer

Figur 13 – Kilde: Egen tilvirkning

### Reward

Formålet med dette punkt i The Star Model er at skabe motivation hos medarbejderne. En organisation består typisk af en række individer, som har personlige mål. Reward-systemerne skal danne bro mellem individernes egne mål og organisationens mål. Igennem motivation kan ledelsen påvirke individers adfærd i den retning, strategien angiver via vision og mission.

Jeg vil her klarlægge, hvordan Falkoner anvender belønningssystemer i deres ledelse.

Lønnen i Falkoner er på forhånd fastlagt igennem en overenskomst med HK og 3F (afhængig af arbejdsfunktion), som løbende forhandles. Hverken ledelsen i Falkoner eller medarbejderne kan påvirke lønsystemet og lønnen. Medarbejderne lønnes efter en timeløn afhængig af den funktion, de var varetager og ligger et niveau over mindstelønnen i Danmark. Derudover er ingen muligheder for at få bonus eller lønforhøjelse.<sup>77</sup>

Jeg har spurgt HH, hvordan han motiverer sine medarbejdere:

*”Jeg mener ikke det er mit job, at motivere mine medarbejdere. De skal kunne motivere sig selv. Jeg vil rigtig gerne sætte rammerne og sikre gode arbejdsforhold, men medarbejderne skal kunne motivere sig selv. De fleste af medarbejder her er studerende og har dette job som studiejob. De har selv taget et aktivt valg og vist interesse for jobbet ved at søge her. Normalt, når man har et ”rigtigt” job, kan man risikere at komme i perioder, hvor jobbet er surt men man er nødsaget til at have jobbet pga. at huslejen skal betales, familien skal forsørges osv. – her kræver det måske for en leder at kunne motivere sine medarbejdere. De er her af egen fri vilje og er ikke bundet af økonomi osv. og derfor bør de kunne motivere sig selv. Men okay, selv hvis vi gerne vil motivere medarbejderne, har vi bare ingen muligheder. Vi kan ikke give løn efter performance eller noget. Men prøv at høre her – Der er så mange personalegoder ved det her job, at det, alene, bør være motivation nok for medarbejderne”.*

---

Herefter spurgte jeg HH, hvordan han ud fra ovenstående udsagn sikrer, at medarbejderne arbejder efter virksomhedens mål. Her fortæller HH:

*” Det gør jeg ved at vise dem vejen. Jeg er selv tit nede på gulvet og hjælpe til, da jeg godt kan lide at have kontakt med vores gæster. Til vores sidste pdr-samtaler aftalte jeg med hver medarbejder, at han/hun fik et månedligt mål på salg af menuer og diskprodukter og planen er at samle dette op til næste pdr-samtale. Og så kender medarbejderne jo vores strategi – den har vi fortalt dem på flere personalemøde – og selvfølgelig arbejder de efter den. ”*

---

Ud fra ovenstående udtalelser, fortolker jeg, at der i dag er ingen reward-systemer i Falkoner og der arbejdes ikke aktivt med medarbejdernes motivation.

## People

I den sidste fase af The Star Model behandles medarbejderne i en virksomhed og hvorvidt de har evner og mind-set til at efterleve strategien. Jeg vil her se på medarbejderne i Falkoner og har til at begynde med spurgt HH, hvordan rekrutteringsprocessen er i Falkoner:

*”Jamen, det er egentlig ret nemt. Vi får rigtig mange ansøgninger på mails eller folk, der kommer forbi biografen. Tit er det blot en ven til en medarbejder, som der er blevet anbefalet eller søn/datter af en, der har en relation til NFB eller ledelsen. Derudover modtager vi tit ansøgninger fra gamle medarbejdere, som vil tilbage til biografen efter de har været væk i en periode. Det foregår igennem en-til-en samtaler som oftest ender ud i en ansættelse. Det er vigtigt for mig at kemien er*

*der og medarbejderne vil passe ind i biografen- arbejdsopgaverne skal de nok få lært. Derudover er det altafgørende at de er fleksible. Vi har tit ekstra- og sygevagter, der skal besættes og her er ufravigeligt krav til medarbejderne om at de skal byde ind i de situationer og være villige til at give afkald på egne aftaler”*

---

Herefter spurgte jeg HH, hvilke kvaliteter, en medarbejder i Falkoner skal besidde:

*”Det afhænger selvfølgelig af den funktion, de bliver ansat i. Men overordnet er forventningerne til en medarbejder disse.”*

---

Hans Henrik udleverer 3 dokumenter omhandlende forventninger til en medarbejder i Falkoner.<sup>78</sup> Nøgleordene er fleksibel, ansvarlig, hjælpsom og har en god udstråling. Galbraith anbefaler 3 dimensioner, når man søger de rette medarbejdere: ”Hire hard, manage ease”, ”Hire for fit, train for skills”, ”Use rotational assignments”<sup>79</sup>. Den første praksis går ud på, at bruger Falkoner tid og kræfter på selve rekrutteringen og udvælgelse af den rette medarbejder, får ledelsen større succes med at få medarbejderen til at performe – det kræver naturligvis fra ledelsens side at definere, hvad den rette medarbejder er. Den anden praksis fokuserer på at ansætte medarbejde ud fra den antagelse, at de falder godt til i virksomheden. Her går man på kompromis med en persons kvalifikationer, men fokuserer mere på i hvilken grad personen evner at integrere sig i arbejdskulturen. Her er antagelsen, at en virksomhed kan altid oplære og træne sine medarbejder til at udføre et stykke arbejde mens det er svære at ændre på et mismatch mellem en person og virksomheds kulturen. Den sidste praksis, rotational assignments, går ud på at indføre et rotations princip i jobbet. På den måde får man større indsigt i de forskellige afdelinger og bredere perspektiv på virksomheden.

Falkoner anvender ”hire for fit, train for skills” i en vis omfang ud fra min fortolkning af HHs udtalelse ovenfor.

I forhold til medarbejderudvikling gentager HH i denne sammenhæng, at for flertallet er dette et studiejob og det er ikke her, de søger kompetenceudvikling. Arbejdet er meget algoritmisk og det er begrænset, hvor meget han kan udvikle medarbejderne.

Medarbejderne går igennem et introforløb og herefter skal de være i stand til at varetage arbejdsopgaver i deres respektive funktioner.<sup>80</sup>

Jeg har ovenfor givet læseren et indblik i, hvordan ledelsen har designet Falkoner som organisation. Læseren har fået indblik i Falkoners strategi og målsætning, samt hvordan virksomheden er opbygget i forhold til magt og hierarki. Læseren er blevet klogere på, hvordan informations flowet er i biografen og hvordan ledelsen anvender belønningssystemer eller mangel på samme i forhold til at motivere sine medarbejdere. Sidst har læseren fået indblik i, hvordan ledelsen rekrutterer og udvikler deres medarbejdere, samt hvilke forventninger ledelsen har til sine medarbejdere.

I det næste vil jeg, med udgangspunkt i ovenstående analyse af The Star Model, diskutere ledelsens valg af organisationens design. Jeg vil i diskussionen sammenholde medarbejdernes opfattelse, som blev belyst i den kvantitative analyse ovenfor, med ledelsens synspunkter. Derudover inddrages relevant teori.

#### Diskussion af Falkoner – The Star Model

HH udtaler, da han bliver spurgt om hvorfor han har valgt en strategi for Falkoner, og hvordan han selv bidrager til at strategien efterleves:

*”Det er vigtigt at vi har en strategi. En strategi er et slags fyrtårn som pejler medarbejderne i en bestemt ønsket retning. Vores fyrtårne er medarbejdertilfredshed, biografglæde og sph, dvs. at hver gang vores medarbejder tager på arbejde, skal de være klar over at deres handlinger skal pejle hen imod fyrtårnene. Kun på den måde kan vi nå vores målsætning. Vi har gennemarbejdet strategien til flere personalemøde og workshops jeg er ikke i tvivl om at medarbejderne kender vores strategi. Og hvordan jeg bidrager til at strategien efterleves? Jo, altså, jeg anser mig selv som en meget operationel leder og er meget på gulvet blandt personalet. Jeg hjælper til og betjener gæster og forsøger at være en rollemodel for medarbejderne og så kan jeg samtidig holde øje med medarbejderne og sikre, at de arbejder”*

Jeg fortolker ovenstående udtalelse på den måde, at ledelsen har gennemarbejdet strategien sammen med medarbejderne til personalemøder og workshops, men derefter ikke foretaget nogle yderligere tiltag. Ledelsen har meget fokus på, at medarbejderne efterlever strategien, men undersøger ikke egen adfærd. Der er sammenhæng mellem HHs udtalelse og medarbejdernes opfattelse af, at ledelsen ikke igangsætter tiltag, der understøtter biografens strategi i tilstrækkeligt omfang.

Falkoner har valgt en differentiering/fokuseringsstrategi, hvor ledelsen har stor fokus på at have en høj medarbejdertilfredshed. Ledelsen vil gerne differentiere sig ved at have stor fokus på, at det skal være en oplevelse at besøge Falkoner. Ledelsen har brugt meget tid og ressourcer på at formulere missionen og visionen for Falkoner og disse skal ikke ende med blot at blive fine ord. Hver 3. medarbejder har en opfattelse af, at det kun er af og til, at ledelsen adfærd afspejler strategien og det kan muligvis være årsagen til at medarbejderne ikke selv efterlever strategien i et tilstrækkeligt omfang. Medarbejderen anser ikke biografchefen som en god rollemodel (mellemlav vurdering), mens biografchefen har en opfattelse af, at han viser vejen, når han er blandt medarbejderne. En forklaring hertil kan være, at ledelsen bruger meget tid på planlægning og koordinering.<sup>81</sup> Når meget tid bliver brugt på planlægning og koordinering, risikerer ledelsen, at opmærksomheden omkring iværksættelsen af strategien fjernes, hvilket synes at være tilfældet her.<sup>82</sup>

Når ledelsen vælger at fokusere sin strategi på at have de mest tilfredse medarbejdere, er det vigtigt, at ledelsen tilretter sin ledelsesform efter den strategi, de har valgt og handler derefter. Ellers ender visionen og missionen med blot at blive fine ord.

Jeg vil senere i projektet diskutere om biografens lederstil kan være årsag til ledelsens adfærd ikke afspejler strategien og målsætningerne, som medarbejderne giver udtryk for. Når jeg ser på Falkoners struktur, har ledelsen organiseret arbejdsopgaverne ud fra den funktioner, de tjener. Denne funktionsinddeling har både fordele og ulemper.<sup>83</sup> Fordelene ved en funktionsbaseret inddeling er, at man skaber betingelserne for maksimal specialisering og man undgår dobbeltarbejde. Ulemperne er, at der kan opstå tendenser til silomentalitet og det kan give udfordringer til koordinering og samarbejde mellem funktionerne. Ledelsen har valgt at koordinere igennem standardisering af arbejdsopgaver. Organisationen bliver på den måde en meget formaliseret, da alt er planlagt på forhånd. Fordelene er, at der er ensartethed i arbejdsopgaverne og der skabes forudsigelighed, da medarbejderne altid ved, hvilke arbejdsopgaver, der skal løses. Ulemperne er, at medarbejderne passiviseres og der opstår tendenser til rigid adfærd. Medarbejderne bliver mindre fleksible og får sværere ved at håndtere uforudsete begivenheder<sup>84</sup>. Som nævnt i analysen er beslutningskompetencen og magtfordelingen stærkt centraliseret. Fordelene og ulemperne ved centralisering og decentralisering ses i følgende tabel:

	Centralisering	Decentralisering
Fordele	Klare styringssignaler Klart ansvar Ensartet praksis Forudsigelig praksis	Lokal tilpasning Fleksibilitet Motiverende Hurtighed
Ulemper	Lokal information går tabt i hierarkiet Begrænser fleksibilitet Demotiverende Træghed	Manglende styring og sub-optimalisering Uklart ansvar Uens praksis Uforudsigelighed

Tabel 7 - Kilde; *Hvordan Organisationer Fungerer* s. 81

Medarbejderne giver udtryk for, at de har behov for lidt større frihed, når det drejer sig om beslutningskompetence i det daglige arbejde. I kommentarfeltet til spørgsmål 10, skriver medarbejderne:

"JEG VIL ØNSKE AT LEDELSEN HAR TILLID TIL AT VI SELV KAN HÅNDBERE GÆSTEKLAGER. DET ER LIDT DÅRLIG SERVICE, AT VI BLIVER NØDT TIL AT GIVE ET VISITKORT MED CHEFERNES MAIL-ADRESSE END SELV AT LØSE PROBLEMET PÅ STEDET EVT. VED AT KOMPENSERE MED SODAVAND/POPCORN ELLER FRIBILLETTER. "

"JEG SYNES DET ER SPILD AF TID OG ENERGI AT AFKRYDSE LISTER OG LÆGGE DEM PÅ KONTORET TIL CHEFERNE. VI KAN GODT FINDE UD AF AT PASSE VORES ARBEJDE UDEN AT SKULLE HAVE NOGEN TIL AT PLANLÆGGE FOR OS. "

"JEG SYNES IKKE AT DER ER NOK TILTRO TIL OS. VI SKAL ALTID RINGE TIL VAGTELEFONEN, NÅR DER ER NOGET, DER IKKE GÅR EFTER PLANEN. DET KUNNE VÆRE RIGTIG FEDT HVIS VI FIK FRIERE HÆNDER TIL AT TAGE BESLUTNINGER UDEN AT SKULLE RINGE TIL VAGTELEFONEN. "

Medarbejderne giver dermed udtryk for, at de ikke selv har indflydelse på deres hverdag og føler sig hæmmet af den kontrollerende form for ledelse.

Ud fra ovenstående iagttagelser vurderer jeg, at Falkoner tilhører den kategori af strukturelle konfigurationer, som Mintzberg kalder, Maskinbureaukati<sup>85</sup>.

Maskinbureaukratiet er bl.a. kendetegnet ved en klar arbejdsdeling, brug af regler og procedure for, hvad der skal gøres i forskellige situationer og et klart hierarki.

Beslutningskompetencen er centraliseret og arbejdsopgaverne er formaliseret og koordineres igennem nedskrevne regler og procedure. Overført til Falkoner, kan det resultere i, at det, for medarbejderne, i højere grad handler om at følge regler og procedure end den strategi, ledelsen har lagt for biografen (især hvis regler og procedure ikke er i overensstemmelse med strategien). Falkoner får ikke udnyttet medarbejdernes

kompetencer fuldt ud og som nævnt ovenfor kan centralisering være demotiverende for medarbejderne, hvilket er direkte i konflikt med ledelsens strategi. Forholdet mellem strategi og struktur er vigtigt. Ledelsen vil have større muligheder for at lykkes med strategien, hvis den understøttes af den formelle struktur. Ledelsen bør overveje at ændre på deres formelle struktur, da den ikke ud fra ovenstående diskussion, understøtter strategien i tilstrækkelig omfang.

Jeg undlader i diskussionen at behandle processes. Processerne er meget afhængige af den formelle struktur og disse vil naturligvis ændre, hvis ledelsen vælger en anden struktur.

Dette er allerede diskuteret for oven.

Ledelsen har valgt en strategi, hvor der er stor fokus på høj medarbejdertilfredshed, hvilket skal sikre den gode gæsteoplevelse. Det er alarmerende, at ledelsen ikke arbejder aktivt med motivation. HH mener ikke, at de reelt nogle muligheder for at belønne medarbejderne, men han har sat nogle individuelle mål for medarbejderne. Af den kvantitative analyse fremgår det, at medarbejderne til dels kender deres mål, men der bliver ikke fulgt op på målene fra ledelsens side eller igangsat tiltag, der støtter medarbejderne i at nå deres mål. Ledelsen bør ikke undervurdere sammenhængen mellem motivation og performance.<sup>86</sup>

Der findes mange teorier inden for motivation, som beskriver hvad der motiverer mennesker og hvordan de motiveres. Jeg behandler ikke motivationsteorier i denne opgave, jf. min afgrænsning. Jeg vil i stedet diskutere, hvilke reward-systemer, ledelsen kan anvende i Falkoner. Galbraith beskriver 4 reward systemer, der kan anvendes som motivationsfaktor<sup>87</sup>: Compensation practises, promotions, recognition systems and job challenge. De første 3 reward-systemer er exctrinske belønningssystemer, mens job challenge er intrinsk belønningssystem. Ledelsen kan ikke øge medarbejdernes motivation ved indførelse af bonusordninger og love lønforhøjelser (compensations practises) ved høj performance. Forfremmelser (promotions) er heller ikke muligt inden for Falkoner pga. den flade struktur. Arbejdsopgaverne er rutinepræget og derfor kan ledelsen kun i begrænset omfang motivere igennem jobindholdet (medmindre de anvender rotations assignments). Recognition systemer som belønningssystemer er muligt at indføre i Falkoner og ledelsen bør undersøge om indførelse af disse systemer vil påvirke medarbejderne til at arbejde mod strategien og målsætningen. Det kan være en medvirkende faktor til at flytte flere *kernemedarbejdere* til *ildsjæle*.



Et vigtigt fokuspunkt i strategien er SPH. Ledelsen har valgt, at dette mål skal opnås igennem mersalg og der er opstillet individuelle mål til medarbejderne. Analysen viser, at ledelsen ikke igangsætter tiltag, der skal hjælpe medarbejderne til at lave mersalg og dermed nå sine mål. Der er teorier, der beviser, at der er sammenhæng mellem mål og performance<sup>88</sup>. Analysen viser ligeledes, at ledelsen ikke tager højde for medarbejdernes kompetencer i rekrutteringen. Det virker tilfældigt, hvem der får jobbet i Falkoner, når der søges nye medarbejdere – derfor bør ledelsen se på om deres rekrutteringsproces er den rette i forhold til de kompetencer, en medarbejder skal besidde for at opfylde Falkoners strategi. Ledelsen har ikke særligt fokus på udvikling af deres medarbejdere, idet ledelsen opfatter jobbet som algoritmisk<sup>89</sup>. Med indførelse af mersalg i Falkoner, bør ledelsen undersøge nuværende medarbejders kompetencer til at sælge. Ikke alle er født sælgere og kan have behov for træning og støtte. Det er klart for medarbejderne, at de bør udvikle sig i jobbet, men mulighederne for kompetenceudvikling ikke foreligger jf. resultatet fra EPS-undersøgelsen.

### Delkonklusion på The Star Model

Falkoner har klarlagt en strategi for biografen samt opstillet 3 operationelle mål, der ønskes fokus på: høj medarbejdertilfredshed, høj biografglæde, samt fokus på SPH. Ifølge medarbejderne afspejler ledelsens adfærd ikke strategien og efterlever den heller ikke selv i tilstrækkeligt omfang. Organisationen er opbygget efter funktioner, hvor hver gruppe er specialister på hver deres område. Beslutningskompetencen foreligger hos ledelsen, og medarbejderne inddrages kun i begrænset omfang. Dette medfører, at medarbejderne oplever kontrol og føler sig hæmmet i at udføre deres arbejde. Informations flowet er foregår mest over interne kommunikationsplatforme både mellem ledere-til-medarbejder og medarbejder-til-medarbejder. Dog foregår planlægning og budgettering udelukkende på ledelsesgangen. I det daglige arbejde anvendes walkie-talkies samt en kalender-bog til at videregive informationer og samarbejde.

Der anvendes ingen reward systemer i Falkoner. Ledelsen betragter ikke motivation som en lederopgave – medarbejderne bør være selvmotiveret, når de er på arbejde.

Medarbejdernes motivation er på et utilfredsstillende niveau og får ikke hjælp til at nå deres mål fra ledelsen.

Ledelsen arbejder ikke med udvikling af medarbejdernes kompetence og har ikke undersøgt, hvorvidt deres nuværende medarbejdere besidder de nødvendige kompetencer for at udføre arbejdet. Det hænger muligvis sammen med ledelsens rekrutteringsproces. Falkoner ansætter oftest tidligere medarbejdere, eller personer, der har en relation til Falkoner i forvejen.

Jeg har ovenfor analyseret og diskuteret ledelsens valg af organisations design. I det næste bliver læseren gjort bekendt med Falkoners ledelsesstil og sammenhængen mellem valg af organisations designet og lederstilen. Dette udmunder sig i en anbefaling til ledelsen. Hermed afsluttes del 3 i projektet og del 4 begynder.

## Del 4 – Ledelse i Falkoner

Del 4 indledes med en redegørelse for, hvilken lederstil, der anvendes i Falkoner. Dette gør jeg for at undersøge, om lederstilen kan være årsagen til uoverensstemmelserne mellem strategien og organisations designet. For at kunne besvare problemformuleringen, finder jeg det nødvendigt først at gøre rede for ledelsens valg af lederstil til at understøtte virksomhedens strategi for derefter at komme med en anbefaling på, hvilken lederstil Falkoner skal anlægge i fremtiden for at understøtte virksomhedens strategi. Relevante ledelsesteorier vil blive inddraget i forløbet.

### Leadership eller management

HH udtaler i interviewet, da han spørges ind til, hvilke opgaver han varetager:

*”Jamen, jeg har mange arbejdsopgaver. Jeg har ansvaret for at budgetter overholdes og biografen når sine mål, som hovedkontoret har fastlagt. Jeg sørger for vedligeholdelsen af biografen og har også kontakt til håndværker. Jeg kontrollerer og godkender fakturaer. Jeg har sammen med min Service Manager ansvaret for vagtplanlægningen. Min Service Manager står for varebestilling og håndterer den del af arbejdsopgaverne”.*

HH nævner ikke i denne sammenhæng medarbejdere som en arbejdsopgave, han varetager. Udtalelsen indikerer, at HH er meget opgaveorienteret. Han udøver kontrollerende ledelse og er meget optaget af planlægning og koordinering af arbejdsopgaver. Jeg vurderer derfor,

at ledelsen i Falkoner udøver management i høj grad i deres ledelsesstil. Ledelsen har dog i begrænset omfang leadership med i deres ledelse, da en vision og mission er formuleret og kommunikeret. Leadership hos HH fremgår også, når han mener, at han fremstår som en rollemodel og på den måde kan motivere medarbejderne til at performe. Dette er dog ikke lykket, da medarbejderne ikke opfatter lederen som rollemodel (fremgår af analysen, som er behandlet tidligere i projektet).

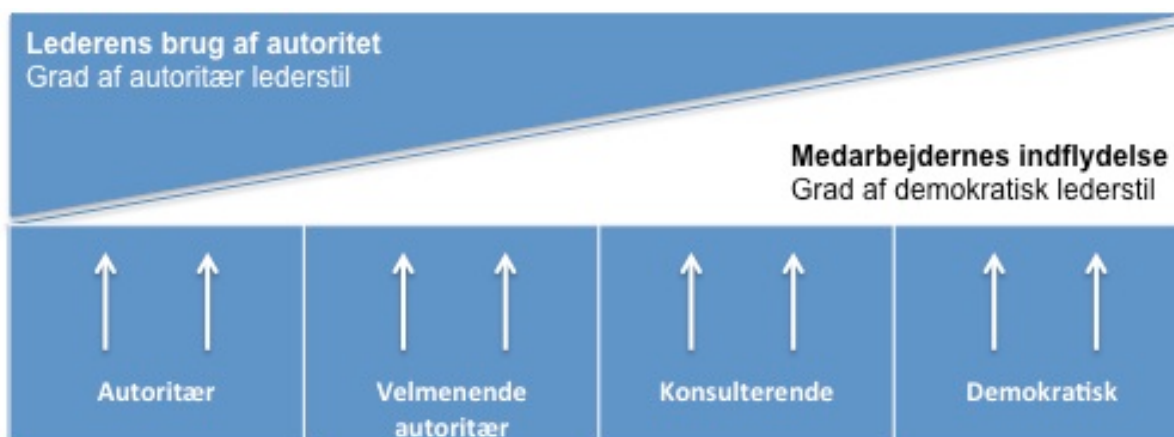
Jeg spurgte HH, hvordan han udøver ledelse, hvortil han svarede:

*”Jeg ser mig selv som en meget operationel leder. Jeg er meget tæt på medarbejderne qua vores struktur. Jeg prøver at være en god rollemodel, når jeg er nede på gulvet blandt medarbejderne og taler tit med dem og roser dem, når de gør et godt stykke arbejde. Derudover udøver jeg ledelse ved at sætte nogle gode rammer og arbejdsforhold op for vores medarbejdere. Jeg har størst succes som leder ved at have stor fokus på medarbejdertilfredsheden.”*

Denne udtalelse tyder på, at HH har en opfattelse af, at han udøver leadership og er meget fokuseret på medarbejderne. Strukturen og sammensætningen af virksomheden viser derimod, at han oftest udøver management, hvilket også er medarbejdernes opfattelse. Dette er belyst i diskussionen af The Star Model.

### Ledelsesstil

Falkoners lederstil bærer i teoretiske termer i høj grad præg af opgaveorienteret adfærd, også kaldet initiating structure. Ledelsen har derfor anlagt en ledelsesstil, der peger hen imod en autoritær ledelsesstil. Nedenstående figur viser spændet mellem autoritær ledelse og demokratisk ledelse.

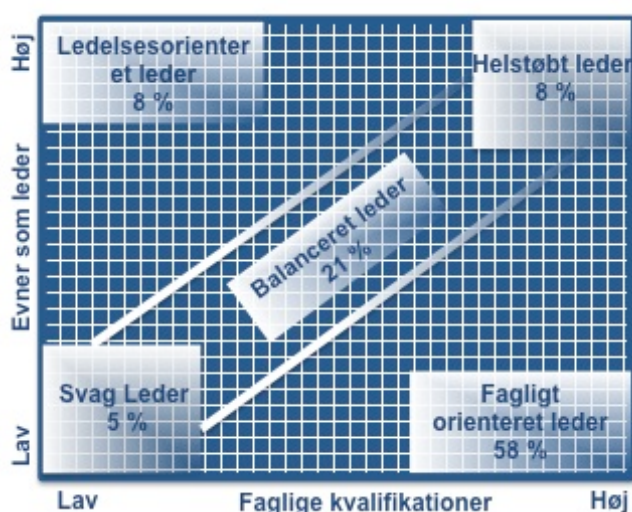


Figur 14 - Kilde: *Hvordan Organisationer Fungerer*, s. 394

Jeg vurderer ud fra det indsamlede empiri, analysen og diskussion, at ledelsens stil er i området velmenende autoritær.

Ovenfor er læseren blevet bekendt med den ledelsesstil, HH har anlagt for biografen. Jeg vil nedenfor belyse hvor optimal den ledelsesstil, Falkoner anvender, er ved hjælp af Blake og Moutons ledergitter. Blake og Moutons ledergitter består af hensyn til produktion på x-aksen og hensyn til folk på y-aksen. Leder gitteret går på en skala fra 1-9 både på x- og y-aksen, hvor 9,9 opfattes som den optimale lederstil. Her tages der højt hensyn til produktionen samtidig med høj hensyn til medarbejderne.

I EPS-undersøgelsen kom det frem, at medarbejderne har en forskellige opfattelse af lederen i Falkoner (tabel 6). Overføres resultaterne i ledergitteret fås følgende figur:



Figur 15 - Kilde: Egen tilvirkning

Jeg har i ovenstående figur anvendt ledergitteret i en lidt anden form end teorien beskriver, men der er en klar sammenhæng i den måde, jeg har anvendt ledergitteret og på den måde teorien anbefaler. Figuren skal læses på følgende måde i forhold til teorien:

Svag leder = 1,1-ledelse

Ledelsesorienteret leder = 1,9-ledelse

Balanceret leder = 5,5-ledelse

Fagligt orienteret leder = 9,1-ledelse

Helstøbt leder = 9,9-ledelse

Ovenstående figur viser at medarbejderne opfatter ledelsen i høj grad til at være fagligt orienteret, men der er også en gruppe, der mener, at ledelsen befinder sig på en mellemvej,

hvor der lægges vægt på at finde et kompromis mellem hensyn til arbejdsopgaverne og hensyn til medarbejderne<sup>90</sup>.

Ifølge Blake og Mouton har ledelsen ikke en optimal ledelsesstil i dag, da den optimale ledelsesstil ligger i punktet 9,9 i gitteret (Helstøbt leder).

HHs ledelsesstil forklarer, sammen med organisationsstrukturen, de udfordringer, Falkoner har med at understøtte strategien. HH ønsker at fremstå, som en leder, der har stor fokus på sine medarbejdere, men hans ledelsesstil og organisationsstrukturen viser det modsatte, som er gennemgået i del 3.

### Delkonklusion

Det tyder på, at ledelsen anvender en del management i deres ledelse og knap så meget leadership. Ledelsen er meget optaget at planlægge og koordinere frem for at fokusere på medarbejderne. Ledelsen har anlagt en velmenende autoritær ledelsesstil, hvor medarbejderne kun i ringe grad inddrages i beslutningerne. Lederen har en opfattelse af, at han udøver leadership, men medarbejderne deler ikke denne opfattelse. Medarbejderne opfatter lederen som værende meget fagligt orienteret. Falkoners lederstil er ikke den optimale ledelsesstil, hvorpå man kan opnå resultater. Denne ledelsesstil skal findes på punktet 9,9 i Blake og Moutons ledelsesgitter.

Jeg har ovenfor gjort læseren bevidst om i hvilken grad ledelsen er opgaveorienteret eller relations orienteret. Samtidig forklarer ledelsesstilen, Falkoners udfordringer med at understøtte biografens strategi. Det har ledt læseren hen imod hvilken ledelsesstil, ledelsen anvender og hvorvidt denne ledelsesstil er optimal for at opnå resultater

Det får mig til at stille spørgsmålet: Findes der overhovedet *én* optimal måde at lede på for at få resultater, som er alle andre overlegen? Spørger du Henry Mintzberg vil svaret været nej. Han skriver i sin bog, Mintzberg Om Ledelse, at mange "ledelsesguruer" er meget optaget af at fremhæve, at den ene ledelsesform er bedre på bekostning af en anden men:

**"HVER AF DEM TAGER FEJL, FORDI DE ALLE SAMMEN HAR RET: LEDELSE ER IKKE ÉN AF DE TING, MEN DEM ALLE SAMMEN."**<sup>91</sup>

Der er studier, der viser, at medarbejdere godt kan trives i en stærk fagligt orienteret ledelsesstil, eller det modsatte, en stærk ledelsesorienteret ledelsesstil. Der er ikke

nødvendigvis sammenhæng mellem lederstil og kriterier for effektivitet. Hvilken lederstil, der er den mest effektive, vil i høj grad afhænge af den konkrete situation, lederen befinder sig i. Jeg vil derfor i den kommende del 5 anvende situationsbestemt ledelse, som en anbefaling til ledelsen for at de kan understøtte deres strategi og øge medarbejdernes performance.

### Anbefaling

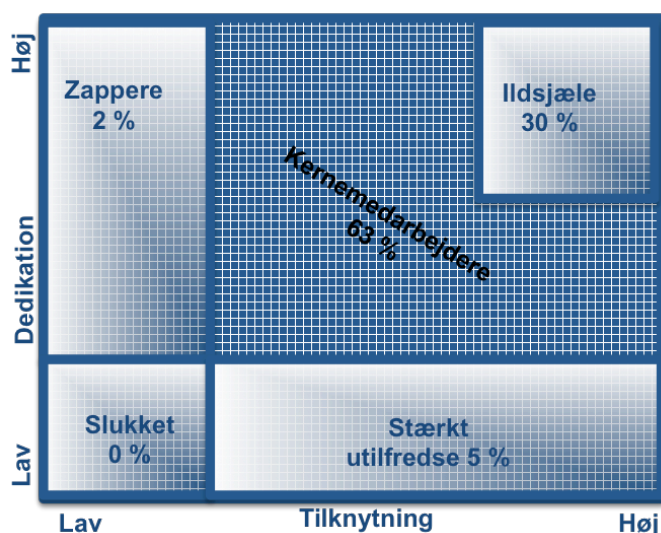
Denne del i projektet har fokus på at besvare problemformuleringens spørgsmål: Hvordan kan ledelsen i Falkoner understøtte biografens strategi? Jeg vil komme med anbefalinger, som ledelsen kan anvende til at ændre i deres adfærd. I denne del vil jeg komme ind på situationsbestemt ledelse og ændringen af The Star Model. Del 5 sluttet med en anbefaling til lederteamet, hvordan de kan arbejde med målopfyldelse.

### Situationsbestemt ledelse

Som tidligere konkluderet, er der uoverensstemmelse mellem den strategi, ledelsen har valgt for Falkoner og den adfærd, ledelsen viser. Dette er belyst i analysen og diskussion og ligeledes i del 4. Jeg vil derfor anbefale ledelsen, at de skal tilrette deres ledelsesstil hen i mod den retning, strategien angiver. Der er stor fokus på medarbejdertilfredsheden hos ledelsen og derfor er det nødvendigt, at ledelsen målretter sin ledelse af medarbejdere. Det kan ledelsen gøre ved at anvende situationsbestemt ledelse. Der findes flere former for situationsbestemt ledelse og fælles for dem alle er, at effektiviteten af ledelsen er situationsafhængig<sup>92</sup>. Jeg vil anbefale ledelsen, at anvende den ledelsesform inden for situationsbestemt ledelse, som Hersey og Blanchard har udviklet. Årsagen hertil skal findes i Falkoners strategi. Ledelsen har en strategi, der fokuserer på høj medarbejdertilfredshed og igennem glade medarbejdere vil biografen få højere biografglæde og salg. I dag er arbejdsglæden ikke tilfredsstillende og den kan ledelsen muligvis få løftet ved at anvende denne teori som ledelsesform.

Først og fremmest skal ledelsen vurdere medarbejdernes readiness. De medarbejdere, der er kompetente og villige, har en høj readiness, hvorimod dem, der ikke har evnerne eller viljen, har en lav readiness. Herefter kan ledelsen målrette sin ledelse efter den type medarbejder, de møder.

I EPS-undersøgelsen er medarbejdernes svar i spørgeskemaet analyseret til loyalitet over for virksomheden. Resultatet ses i følgende figur.



Figur 16 - Kilde: Egen tilvirkning

Falkoner har 63 % medarbejdere, der tilhører gruppen kernemedarbejder, som er et udtryk for den gennemsnitlige medarbejder i Falkoner. Det er denne gruppe ledelsen bør fokusere på i fremtiden og arbejde på at få flere ildsjæle. Ved identificere kernemedarbejderne kan ledelsen opnå gode resultater ved at tilpasse de forskellige ledelsestyper til kernemedarbejdernes readiness. Det vil i den sidste ende give en højere medarbejdertilfreds, som skal bidrage til at øge biografglæden og salget.

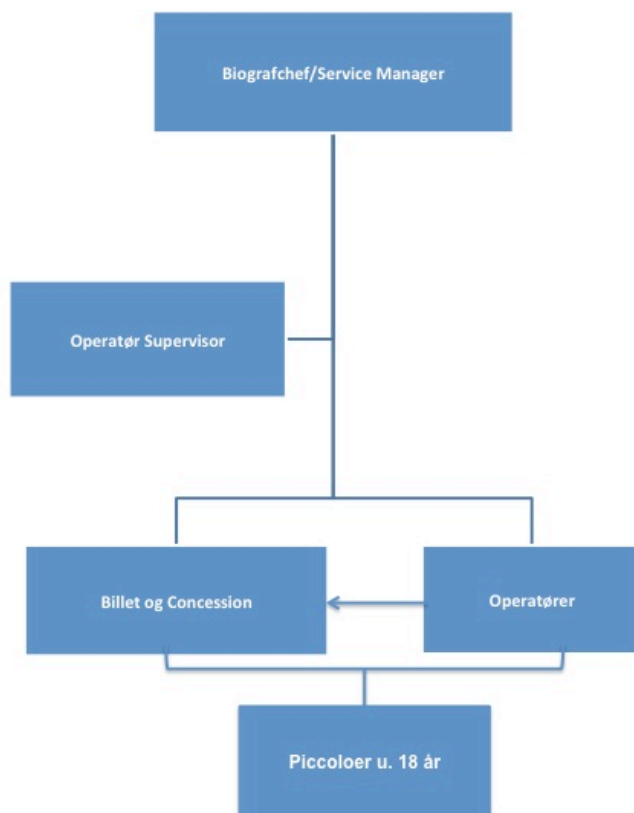
Ændringerne i ledelsesstilen vil bl.a. kræve en strukturændring i Falkoner, samt andre områder ligeledes vil blive berørt. Med andre ord, vil ændringen i ledelsesstilen kræve et nyt organisations design. Jeg vil i det næste komme med en anbefaling på et nyt organisations design igennem The Star Model til Falkoner. Strategien er den samme og derfor berøres dette punkt ikke i nedenstående anbefaling. Første punkt i denne Star Model er Structure, dernæst Processes, Reward og People.

### The Star Model – nyt design

#### Structure

Som tidligere konkluderet er der ikke sammenhæng mellem den nuværende organisationsstruktur og virksomhedens strategi. Det er vigtigt, at strategi og struktur hænger sammen. Strategien kan kun lykkes, hvis den understøttes af den formelle struktur.

Derfor har jeg valgt at komme med en anbefaling til ændring af Falkoners struktur. Min anbefaling vil først være at ændre på organisations diagrammet. Det nye diagram bør se således ud:



Figur 17 - Kilde: Egen tilvirkning

Falkoner har stadig et funktionsopdelt organisation, men med blot færre funktioner.

Ledelsen skal beholde den flade struktur, hvor de har tæt tilknytning til medarbejderen og driften. Igennem den tætte kontakt kan ledelsen nemmere få et indblik i medarbejdernes kompetence og vilje og kan tilrette deres ledelse derefter jf. situationsbestemt ledelse.

Der er stadig tale om en funktionsbaseret gruppering, men i stedet for en funktionsopdelt arbejdsdeling, sker arbejdsdelingen ved at samle de funktioner, der anvender samme viden og teknologi i en funktion. Eksempelvis arbejder både concessionsælgere og billetsælgere i samme it-program og ekspederer de samme gæster. De har brug for de samme informationer til at udføre deres arbejde. Operatørerne har ikke i samme omfang brug for samme viden og arbejder ikke med de samme it-systemer, som billet/concession gør.

Derudover har jeg valgt at anbefale at billet/concession og operatører deler piccoloerne. Jeg vil ligeledes anbefale, at ledelsen oplærer operatørerne i IT-systemerne, som billet/concession anvender. Arbejdsdelingen bliver på den måde mere fleksibel og



tværgående og fremmer effektiviteten. F.eks. i travle perioder kan der være lang kø i billetsalget, mens operatøren står uden arbejdsopgaver i samme tidsrum. Modsat nuværende struktur, vil operatøren kunne hjælpe til i billetsalget og hjælpe gæsterne i min anbefalede struktur. Dette vil i den sidste ende give glidere medarbejdere, og gæsterne i biografen vil direkte kunne mærke effekten, da det nedbringer kø tiden for dem.

Arbejdet i Falkoner er et algoritmisk job og derfor er det naturligt, at koordinering sker igennem standardisering af arbejdsopgaver. Dette afviger jeg ikke fra i min anbefaling (ledelsen bør dog identificere medarbejdere, der ikke opfatter jobbet som algoritmisk, men udfordrende og givende). Lederstilen bør tilpasses efter arbejdsopgaven og graden af medarbejderens readiness. I dag skal alle, i deres respektive funktioner, udføre de samme arbejdsopgaver, uden at der tages hensyn til medarbejdernes kompetence eller vilje til at løse opgaven.

Ledelsen bør decentralisere beslutningskompetencen noget mere. Ved centralisering får ledelsen for mange administrative opgaver og deres fokus risikerer at afvige fra strategien. En måde at gøre det på er, at vise medarbejderne større tillid og lade dem håndtere gæsteklager. Det vil løse gæstens problem på stedet og medarbejderen vil få en følelse af ansvarlighed. Derudover kan ledelsen også decentralisere opgaver som varebestilling og føre mindre kontrol med opgavelisterne. Ledelsen bør også overveje at decentralisere dele af arbejdsopgaven med vagtplanlægning, da dette er en stor administrativ opgave.

### *Processes*

Det er vigtigt, at ledelsen har fokus på informationsprocesserne i Falkoner.

Kommunikationen er grundlaget for koordinering af arbejdsopgaver og funktioner i organisationer.<sup>93</sup> Ledelsen anvender i dag *e-coordination*, hvor information udveksles igennem elektroniske medier via internettet, som værktøj til at koordinere arbejdsopgaver. Dette er en lateral proces.<sup>94</sup> Jeg vil anbefale ledelsen fortsat at anvende denne platform, da medarbejderne aktivt indhenter information herfra, som de har behov for. Jeg vil ligeledes anbefale ledelsen i Falkoner at gøre brug af den informationsproces, Galbraith kalder *Informal Processes*. Informal Processes sker, når medarbejder af egen fri vilje taler med hinanden og deler erfaring og får nye ideer. Den nye struktur understøtter denne proces. Ved at kombinere flere funktioner, får medarbejderne indsigt i hinandens arbejdsopgaver og

kan via informal process finde forslag til forbedringer. Ledelsen har ligeledes dagligt tæt kontakt med medarbejderne og skal dermed aktivt deltage i disse smalltalks. Herved kan nye ideer opstå i samspil mellem HH og medarbejderne. Medarbejderne vil få en følelse af at blive hørt og taget alvorligt. HH vil dermed få dedikerede medarbejdere, som oftere vil komme med forslag til forbedringer i relation til deres arbejde. Medarbejderne vil bevæge sig fra at være kernemedarbejdere til ildsjæle.

### Rewards

Dette element i The Star Model er at af de vigtigste fokusområder, som indgår i min anbefaling. Mine anbefalinger i strukturen og processes vil have en positiv effekt på medarbejdernes motivation. De vil formentlig skabe en højere medarbejdertilfredshed og arbejdsglæde, men vil formentlig ikke skabe motivation til bl.a. at lave mersalg. For at øge salget bør ledelsen derfor tænke et reward system ind, som skal bidrage til medarbejdernes motivation. Et reward system kan bestå af både intrinsiske og excentriske rewards. Men dette er ikke en nem opgave for HH, som i dag ikke anser motivation af medarbejdere som en del af hans arbejdsopgaver. Det vil kræve en ændring i hans syn på hans medarbejdere. Jeg vil anbefale ledelsen at gøre brug af Galbraiths bud på et reward system, *recognition rewards*. Jeg har i mit forrige projekt lavet en motivationsundersøgelse blandt medarbejderne og her blev det bl.a. belyst, at medarbejderne i Falkoner motiveres af ros og anerkendelse, hvilket er direkte i tråd med dette reward system. Ros og anerkendelse kan komme i mange former. Flere virksomheder gør brug af former som "månedens sælger", "årets medarbejder" osv., da disse former belønner en suveræn performance. Det kan give stor værdi for ledelsen at indføre systemer, der understøtter ros og anerkendelse. De kan være tidskrævende at forme, men omkostninger er forholdsvis lave.<sup>95</sup> Jeg vil anbefale ledelsen at indføre et recognition system, der understøtter både den indre motivation og den ydre motivation.

### People

Det sidste led i min anbefaling til ledelsen i forhold til at ændre på deres organisations design omhandler medarbejderne. Først og fremmest skal ledelsen se deres rekrutteringsproces igennem. Jeg vil anbefale Falkoner at følge Galbraiths "Hire hard, manage easy" filosofi. Ved at genansætte tidligere medarbejdere og børn af kollegaer,

venner og bekendte, risikerer HH at overse potentielle mere kompetente medarbejdere. Jeg vil derfor anbefale HH, at nedsætte et træner-team bestående af nogle kvalificerede og kompetente medarbejder og lave en handlingsplan for, hvordan de fremadrettet skal ansætte medarbejdere og hvordan introforløbet skal være for nyansatte. Jeg vil foreslå, at træner-teamet deltager i undersøgelsesfasen og jobsamtalerne, samt er med til den endelige beslutning. Herved decentraliserer ledelsen beslutningskompetencerne til medarbejderne. Dette vil give medarbejderne i træner-teamet et kompetenceløft og noget de kan skrive på cv'et.

Den nye strukturændring vil ligeledes påvirke medarbejderne i Falkoner i forhold til deres muligheder for faglig og personlig udvikling. I den nye struktur skal de samme personer varetage flere funktioner. Eksempelvis er en billetsælger er ikke kun en billetsælger, men skal nu også være concessionsælger, hvor der i højere grad er fokus på mersalg.

Billetsælgeren får herved udviklet sin kompetencer inden for salg. Situationsbestemt ledelse er afgørende her. Det er vigtigt, at ledelsen tidligt i forløbet kan diagnosticere, hvilken readiness de forskellige medarbejdere har og dermed kan tilpasse ledelsesstilen herefter.

For at styrke medarbejdernes kompetencer vil jeg anbefale ledelsen at oprette salgstræningskurser for medarbejderne, hvor der arbejdes med tips og vendinger og andre værktøjer til at sælge mere.

Den nye struktur giver mulighed for kompetenceudvikling og vil derfor bidrage til højere medarbejdertilfredshed. Medarbejderne vil ligeledes blive bedre til at håndtere gæsterne, hvilket vil skabe en højere biografglæde. Sidst, vil medarbejder få større kompetence inden for salg, hvilket vil bidrage til et højere SPH.

Ovenfor har jeg givet en anbefaling til ledelsen, hvordan de ved at ændre på organisationens design kan understøtte virksomhedens strategi.

I analysen kom det frem, at ledelsen har opsat personlige mål for medarbejderne, men har hverken i tilstrækkeligt omfang fulgt op på disse mål eller i gangsat tiltag, der understøtter medarbejderne i at nå målene. Jeg vil i det næste komme med en anbefaling til, hvordan ledelsen kan understøtte sin strategi yderligere.

## Mål

Jeg har i et tidligere projekt foretaget en motivationsundersøgelse blandt medarbejderne i concession og her blev det belyst, at medarbejdernes motivation til at performe blev bedre, hvis de havde et mål, de kunne stræbe efter<sup>96</sup>.

Ledelsen har siden hen fastsat individuelle mål for medarbejderne, men følger ikke tilstrækkeligt op på disse eller understøtter medarbejderne til at nå målene på anden vis, hvilket er i konflikt med ledelsens strategi. Årsagen til dette er, ifølge HH, da han bliver spurgt om, hvordan ledelsen laver opfølgning på mål, følgende:

*”Det er faktisk en nød, vi ikke har knækket endnu. Vores IT-systemer i dag understøtter ikke individuel målsætning, da vi ikke kan trække tal for den enkelte medarbejder, men kun på den terminal, der er i brug. På en vagt kan der være travlt og der er flere, der betjener den samme kasse. Det besværliggør opfølgningen og derfor har vi ikke gjort så meget ved det. Men vi har sat et mål for medarbejderne for at de har fokus på det, når de er på arbejde”*

HH fortæller ligeledes i interviewet, at pga. it-udfordringerne har ledelsen generelt ikke foretaget noget for at støtte medarbejderne i at nå målene, udover enkelte konkurrence af og til blandt concessionsælgerne.

Mål har en direkte indflydelse på performance, hvilket understøttes af Lockes målsætningsteori.<sup>97</sup> Jeg vil derfor anbefale ledelsen, at de skal arbejde mere aktivt med at indføre mål for at understøtte sin strategi. Medarbejderne giver udtryk for at mål motiverer dem til at performe. Ud fra ovenstående virker det til at være umuligt for ledelsen at indføre individuelle mål. Min anbefaling går dog på, at ledelsen skal overveje at få et nyt it-system. I andre virksomheder som bl.a. Magasin har ekspedienterne et personligt kort, de scanner mellem hver kunde for at registrere deres salg. Et lignende system kan indføres i Falkoner. Det vil dog være en bekostelig affære og ledelsen skal naturligvis lave en vurdering af, hvor stor en effekt udskiftning af it-systemet vil give på salget.

Men der er andre metoder til at indføre mål end individuelle mål. Falkoner har som bekendt et strategisk mål, der hedder høj SPH. For at understøtte dette strategiske mål, kan ledelsen indføre team-mål. Ledelsen har et årligt budget for SPH på 26,50 kr., som er kommunikeret ud til medarbejderne i starten af året til personalet. Ledelsen bør lave et SPH-mål for hver

måned, som medarbejderne skal stile efter som et samlet hold. Det bliver derfor ikke individuelle mål, men derimod et mål, som alle stiler efter i fællesskab. I løbet af måneden kan ledelsen synliggøre for medarbejderne, hvordan udviklingen i SPH er, evt. via ugeinfo. Derudover bør ledelsen igangsætte flere konkurrencer, der skal støtte medarbejderne i at nå det månedlige SPH. Det kan eks. være en ugentlig konkurrence om at medarbejderne som et team skal nå at sælge x antal menuer eller en konkurrence om det hold, der har solgt flest menuer på dagen, når en uge er omme – mulighederne er mange. Som præmie kan ledelsen tilknytte belønninger fra deres nye reward system i The Star Model.

Målene skal være realistiske for den enkelte medarbejder, da det ellers vil påvirke medarbejdernes performance negativt. Medarbejdere har forskellige evner og opfattelser og derfor skal målene også være forskellige. Det anbefales, at målsætningen laves i samråd med de enkelte medarbejdere.<sup>98</sup>

Vælger ledelsen at indføre ovenstående, vil jeg anbefale, at de anvender SMART<sup>99</sup> som værktøj til at indføre mål. SMART står for Specific (målet skal være kvantitativ), Measurable (målet skal være målbart), Attainable (målet skal være realistisk og opnåelig for folk), Results oriented (målet skal afspejle virksomhedens vision og strategi) og Time bound (tidsbestemt). SMART er et godt værktøj, da modellen eksempelvis tager højde for folks kompetencer, når mål skal sættes. Dette er i tråd med situationsbestemt ledelse, som anbefales tidligere i projektet. Ligeledes sikrer modellen, at målene påvirker medarbejdernes resultater mod virksomhedens vision.

Læseren er nu blevet bekendt med en række anbefalinger og tiltag, som ledelsen kan igangsætte. Anbefalingen er fremkommet efter bearbejdelse af teori, analyse af kvantitativ data, samt fortolkning af interviewet med HH. Følges ovenstående anbefalinger, vil ledelsen i høj grad understøtte sin valgte strategi. Jeg har dermed besvaret min problemformulering.

## Del 5 - Konklusion

Hvordan kan ledelsen i større omfang understøtte biografens strategi?

I projektet har jeg arbejdet med to underspørgsmål, som bidrager til besvarelsen af problemformuleringen. Jeg har undersøgt, i hvilket omfang den nuværende organisationsstruktur og ledelsesstil understøtter ledelsens strategi. Ved at besvare de to spørgsmål fik jeg viden om, hvordan ledelsens adfærd i dag støtter op om strategien. Denne viden har jeg anvendt til at besvare, hvordan ledelsen i større omfang, kan støtte biografens strategi.

Interessen for projektet opstod, fordi jeg blev nysgerrig efter at undersøge, om ledens adfærd kunne være årsagen til, at Falkoner ikke performer som ønsket. Dette blev behandlet i projektets indledning, hvor Falkoner blev præsenteret som case.

Først bliver underspørgsmål 1 behandlet. For at besvare underspørgsmål 1, er The Star Model blevet brugt som skabelon. Her kommer det frem, at ledelsen har fastsat en strategi for Falkoner, som indeholder alle 3 elementer, som Galbraith anbefaler i en god strategi.

Ledelsen har med stor succes fået kommunikeret strategien ud til medarbejderne.

Medarbejderne giver udtryk for, at ledelsens adfærd ikke afspejler biografens strategi og de efterlever den ikke selv i et tilstrækkeligt omfang. Derudover kommer det frem i analysen, at Falkoners nuværende struktur er et maskinbureaukrati. Beslutningerne er centraliseret og der udføres kontrolleret ledelse, hvilket hæmmer medarbejderne i at udføre deres arbejde og virker demotiverende. Der er ingen reward systemer i Falkoner til at motivere medarbejdere og medarbejdernes motivation ligger ikke på et tilfredsstillende niveau. Ledelsen ansætter i begrænset omfang efter "Hire for fit, train for skills"-mentalitet, hvor personer, der har en relation til Falkoner ofte bliver ansat. Dermed forbigår Falkoner muligvis nogle mere kompetente medarbejdere, end de ansætter. Ledelsen har indført mersalg, men har ikke arbejdet med udvikling af medarbejdernes salgskompetencer. Dette forklarer muligvis, at ledelsen ikke når sine mål for SPH. Ledelsens nuværende organisations design understøtter ikke Falkoners strategi, hvilket muligvis forklarer hvorfor Falkoner ikke performer som ønsket. Hermed blev det første underspørgsmål besvaret.

Underspørgsmål 2 bliver besvaret ved at opdele ledelse i to former: Management og leadership. Her kommer det frem, at ledelsen anvender management i høj grad og har en ledelsesstil nærmende velmenende autoritær. Ved at anvende Leader Grip-teorien, bliver

det belyst, at medarbejderne i høj grad opfatter ledelsen til at være fagorienteret og der er et stykke vej til at blive helstøbt leder, som betragtes for værende den optimale ledelsesstil. Ud fra ovenstående bliver det konkluderet, at Falkoners nuværende ledelsesstil ikke er den optimale i forhold til biografens strategi. Hermed blev underspørgsmål 2 besvaret.

Ovenstående giver stof til eftertanke og jeg tager spørgsmålet, om der overhovedet findes en optimal ledelsesstil, op. Dette foranlediger mig til at komme med en anbefaling til Falkoner indeholdende situationsbestemt ledelse. Ledelsen skal undersøge medarbejdernes readiness og derefter tilpasse deres ledelsesstil herefter. Der findes 4 former for medarbejdernes readiness og 4 former for ledelsestyper i situationsbestemt ledelse. Kombination af disse skal give den rette ledelsesadfærd afhængig af den situation, lederen befinder sig i.

Derudover anbefaler jeg ledelsen at ændre på organisations designet. For at en strategi skal lykkes succesfuldt, skal der være sammenhæng mellem strategi og struktur. Det er ikke tilfældet i dag. Derfor anbefaler jeg ledelsen, at ændre på deres organisations diagram for at gøre Falkoner mere fleksibelt. Det nye design lægger op til decentralisering og uformelle processer, hvor ideer og forslag får frit spil. Dette skal i den sidste bidrage til en højere medarbejdertilfredshed. Derudover anbefales ledelsen at indføre reward systemer, som skal appellere både til den indre motivation og den ydre motivation. Sidst i min anbefaling til et nyt organisations design, anbefaler jeg ledelsen, at se hele deres rekrutteringsproces igennem. Ledelsen bør nedsætte et træner-team, som skal være med til at definere den nye rekrutteringsform. Træner-teamet bør være med til at udvælge kandidaterne, være med til samtalerne og ligeledes være med i beslutningen om selve ansættelsen. Dette styrker og udvikler medarbejdernes kompetencer. Derudover anbefales det ledelsen at lave salgstræningskurser for at styrke salgskompetencerne hos de medarbejdere, der arbejder med salg.

Afslutningsvis anbefales det ledelsen at fokusere mere på medarbejdernes mål og opfølgning af målene. Der er direkte sammenhæng mellem mål og performance og ledelsen bør i stedet for at lave individuelle mål, indføre team-mål for hele biografen. Dermed opstår der et fællesskab blandt medarbejderne, hvilket vil være en styrke for Falkoner, da det vil motivere medarbejderne og angive retning mod strategien.

Ved at følge min anbefaling, kan ledelsen i større omfang understøtte biografens strategi. Dette besvarer min problemformulering.

## Perspektivering

Nedenfor vil jeg gøre rede for andre perspektiver på opgaven, som kunne have været interessant at arbejde med og mine refleksioner efter at have skrevet opgaven.

Jeg har her i projektet undersøgt problemstillingen alene i Falkoner. Jeg har i projektet stærkt overvejet at inddrage empiri fra andre biografer og gjorde også et forsøg herpå. Det ærgrer mig, at det ikke lykkedes, da ingen biografchefer ville tillade deres medarbejdere at besvare mine spørgsmål. Det var *for* intime spørgsmål. Jeg har stadig ikke opgivet tanken og jeg er ved at planlægge en rundtur i de forskellige biografer, som gør det rigtigt godt, for at blive klogere. Set i bakspejlet vil det ligeledes interessant at undersøge, hvorvidt Falkoners strategi stemmer overens med NFBs strategi og hvordan hænger ledelsesstilen i Falkoner sammen med den måde, NFB ønsker, at drive biograferne.

Helt konkret vil det være spændende for mig, at undersøge, hvorvidt Falkoner har den rette personalesammensætning. Bør Falkoner have flere fuldtidsmedarbejdere end deltidsmedarbejdere? Hvilke fordele og ulemper er der ved at foretage denne ændring og hvordan skal den implementeres?

Derudover er det interessant at undersøge om ledertræk har betydning for problemstillingen i dette projekt. Sammensætningen af leder-teams er en anden faktor, som vil være interessant at undersøge dybere.

Til sidst er jeg nysgerrig efter at vide om jeg havde fået et meget anderledes resultat, hvis jeg havde interviewet medarbejderne – hvilke andre problemstillinger var der mon dukket op?



## Ordforklaring

<i>Spend pr. head:</i>	Spend pr. Head er udtryk for antal solgte gæster i forhold til omsætningen i concession. Dvs. den samlede omsætning/antal solgte billetter
<i>Biografglæde:</i>	Biografglæde er et udtryk for Net Promoter Score for biografen.
<i>Mersalg:</i>	Mersalg er et udtryk for at man sælger mere til en kunde, end det, kunden oprindeligt kom for at købe, da denne besøgte virksomheden.
<i>Performer:</i>	Performance i denne opgave dækker over, når medarbejder er på job og udfører en arbejdsopgave. Medarbejderne performer, når de sælger billetter eller kioskvarer, men også når de lukker ind i salene og rydder op. Udførelse af arbejdsopgaver = Performance

## Litteraturliste

### Bøger

- ”Paradigmer i Praksis”, af Per Darmer, Birgit Jordansen, Jens Astrup Madsen og Johannes Thomsen – Handelshøjskolens forlag 2010 1. Udgave, 5. Oplag
- ”Den skinbarlige virkelighed”, af Ib Andersen – Forlaget Samfundslitteratur 4. Udgave, 3. Oplag 2010
- ”Samfundsvidenskabelige analysemetoder”, af Claus Nygaard – 2. Udgave, 2. Oplag 2013
- ”Organisational Behaviour”, af Knud Sinding og Christian Waldstrøm – McGraw-Hill Education, Fifth Edition
- ”Hvordan Organisationer Fungerer”, af Dag Ingvar Jacobsen og Jan Thorsvik – 3. Udgave – Hans Reitzels Forlag
- ”Leadership in Organizations”, af Gary Yukl – 8. Udgave, Pearson
- ”Designing Organizations”, af Jay Galbraith – Third edition, Jossey-Bass
- ”Ledelse”, af Søren Brandi og Steen Hildebrandt- Børsens forlag

### Internet

- <http://www.nordiskfilm.dk/Forretningsomrader/Biografer/>
- [www.nfb.planday.dk](http://www.nfb.planday.dk)
- [http://altomledelse.dk/mellem-management-leadership/#\\_ftnref3](http://altomledelse.dk/mellem-management-leadership/#_ftnref3)
- <http://www.jaygalbraith.com/images/pdfs/StarModel.pdf>

### Andre Kilder

- Dokumenter fra HH: Forventninger til medarbejdere. Planche om vision og mission samt planche om biografglæde
- Eget projekt: Motivation i Nordisk Film Biografer Falkoner
- Eget projekt Mersalg i Nordisk Film Biografer Falkoner

---

## Noter

- <sup>1</sup> <http://www.nordiskfilm.dk/Forretningsomrader/Biografer/>
- <sup>2</sup> Se Ordforklaring
- <sup>3</sup> Se Ordforklaring
- <sup>4</sup> NFBS interne systemer – n-drevet, hvori Falkoners budget ligger
- <sup>5</sup> Tallene er hentet fra NFBS vagtplanlægningsystem Planday: [www.nfb.planday.dk](http://www.nfb.planday.dk)
- <sup>6</sup> Se Ordforklaring
- <sup>7</sup> Projekt: Mersalg i Nordisk Film Biografer Falkoner
- <sup>8</sup> Se bilag 8
- <sup>9</sup> Se bilag 1
- <sup>10</sup> Scorene i EPS-undersøgelsen vurderes til at være enten høj, mellem eller lav. Skalaen går fra 1-100, hvor 0-59 = lav, 60-69 = medium og over 70 = høj
- <sup>11</sup> Paradigmer i Praksis af Per Darmer s. 40
- <sup>12</sup> Paradigmer i Praksis af Per Darmer s. 55-56
- <sup>13</sup> Frem til tabel 1, er en gengivelse fra mit projekt: Motivation i Nordisk Film Biografer Falkoner
- <sup>14</sup> Paradigmer i Praksis af Per Darmer s. 44
- <sup>15</sup> Paradigmer i praksis, s. 49
- <sup>16</sup> Paradigmer i praksis, s. 50
- <sup>17</sup> Paradigmer i praksis, s. 50
- <sup>18</sup> Paradigmer i praksis, s. 47
- <sup>19</sup> Afsnittet er en delvis gengivelse fra mit sidste projekt: Mersalg i Nordisk Film Biografer Falkoner
- <sup>20</sup> Samfundsvidenskabelige analysemetoder s. 36-37 af Claus Nygaard
- <sup>21</sup> Samfundsvidenskabelige analysemetoder s. 36-37 af Claus Nygaard
- <sup>22</sup> Paradigmer i Praksis af Per Darmer s. 56
- <sup>23</sup> Paradigmer i Praksis af Per Darmer s. 57
- <sup>24</sup> Paradigmer i Praksis af Per Darmer s. 193
- <sup>25</sup> Paradigmer i Praksis af Per Darmer, s. 232
- <sup>26</sup> Paradigmer i Praksis af Per Darmer, s. 64
- <sup>27</sup> Paradigmer i praksis s. 131 (Ry og Repstad (2006))
- <sup>28</sup> Den skinbarlige virkelighed s. 25
- <sup>29</sup> Den Skinbarlige Virkelighed s. 107
- <sup>30</sup> Paradigmer i praksis s. 206
- <sup>31</sup> Den Skinbarlige Virkelighed s. 150
- <sup>32</sup> Den Skinbarlige Virkelighed s. 174
- <sup>33</sup> Paradigmer i Praksis s. 242
- <sup>34</sup> Paradigmer i praksis s. 225
- <sup>35</sup> Se transskribering af hele interviewet i bilag 3
- <sup>36</sup> Paradigmer i Praksis af Per Darmer s. 220
  
- <sup>37</sup> Paradigmer i Praksis af Per Darmer s. 55
- <sup>38</sup> Paradigmer i Praksis af Per Darmer s. 55
  
- <sup>39</sup> Paradigmer i Praksis af Per Darmer, s. 55
- <sup>40</sup> Paradigmer i Praksis, s. 244
- <sup>41</sup> Paradigmer i Praksis, s. 245

- 
- 42 *Paradigmer i Praksis*, s. 245
- 43 *Paradigmer i Praksis* s. 55
- 44 *Paradigmer i Praksis* s. 244
- 45 *Paradigmer i Praksis af Per Darmer* s. 234
- 46 *Paradigmer i Praksis af Per Darmer* s. 61
- 47 *Paradigmer i Praksis*, s. 235
- 48 *Leadership in Organizations*, s. 18
- 49 *Leadership in Organizations*, s. 23
- 50 *Organisational Behaviour*, s. 569
- 51 *Hildebrandt og Brandi, Ledelse*, s. 11
- 52 *Se bilag 3: Interview med HH*
- 53 *Organisational Behaviour* s. 570-571
- 54 *Organisational Behaviour* s. 571
- 55 *Organisational Behaviour*, s. 571
- 56 *Leadership in Organizations*, s. 22
- 57 *Mintzberg Om Ledelse* s. 26
- 58 [http://altomledelse.dk/mellem-management-leadership/#\\_ftnref3](http://altomledelse.dk/mellem-management-leadership/#_ftnref3)
- 59 *Designing Organizations*, s. 17
- 60 <http://www.jaygalbraith.com/images/pdfs/StarModel.pdf>
- 61 *Gennemgangen tager udgangspunkt i <http://www.jaygalbraith.com/images/pdfs/StarModel.pdf>, samt bogen *Designing Organizations*, s. 20-56*
- 62 *Organisational Behaviour*, s. 575
- 63 *Hvordan Organisationer Fungerer*, s. 393
- 64 *Hvordan Organisationer Fungerer*, s. 393
- 65 *Hvordan Organisationer Fungerer*, s. 393
- 66 *Organisational Behaviour*, s. 576
- 67 *Hvordan Organisationer Fungerer*, s. 396-396
- 68 *Organisational Behaviour*, s. 583
- 69 *Organisational Behaviour*, s. 583
- 70 *Organisational Behaviour*, s. 583 og *Hvordan Organisationer Fungerer*, s. 397
- 71 *spørgsmål 10 – se bilag 2*
- 72 *Hvordan Organisationer Fungerer*, s. 38
- 73 *Se Interview med HH i bilag 3*
- 74 *Mission og vision, samt de strategiske mål er gengivet fra en præsentation, udleveret af HH – se bilag 4*
- 75 *Designing Organizations*, s. 20
- 76 *Se Interview med HH i bilag 3*
- 77 *Oplysningerne er indhentet fra medarbejdernes overenskomster*
- 78 *Se bilag 5*
- 79 *Designing Organizations* s. 52
- 80 *Se Interview med HH i bilag 3*
- 81 *Interview med HH bilag 3*
- 82 *Hvordan Organisationer Fungerer*, s. 52
- 83 *Hvordan Organisationer Fungerer*, s. 68
- 84 *Hvordan Organisationer Fungerer*, s. 75
- 85 *Hvordan Organisationer Fungerer* s. 88

- 
- <sup>86</sup> *Sammenhæng mellem motivation og performance har jeg behandlet i mit sidste projekt: Motivation i Nordisk Film Biografer Falkoner*
- <sup>87</sup> *Designing Organizations, s. 44*
- <sup>88</sup> *Blandt andet Lockes målsætningsteori, der er behandlet i projekt: Motivation i Nordisk Film Biografer Falkoner*
- <sup>89</sup> *Se Interview med HH i bilag 3*
- <sup>90</sup> *Hvordan Organisationer Fungerer, s. 396*
- <sup>91</sup> *Henry Mintzberg: Mintzberg Om Ledelse s. 33*
- <sup>92</sup> *Organisational Behaviour, s. 579*
- <sup>93</sup> *Hvordan Organisationer Fungerer, s. 249*
- <sup>94</sup> *Designing Organizations, s. 76*
- <sup>95</sup> *Designing Organizations, s. 51*
- <sup>96</sup> *Ved henvendelse kan projektet udleveres som dokumentation*
- <sup>97</sup> *Organisational Behaviour af Christian Waldstrøm og Knud Sinding, s. 232 (teorien behandles ikke i denne opgave)*
- <sup>98</sup> *Organisation Behaviour s. 236, samt tidligere projekt: Motivation i Nordisk Film Biografer Falkoner*
- <sup>99</sup> *Organisation Behaviour s. 236, samt tidligere projekt: Motivation i Nordisk Film Biografer Falkoner*