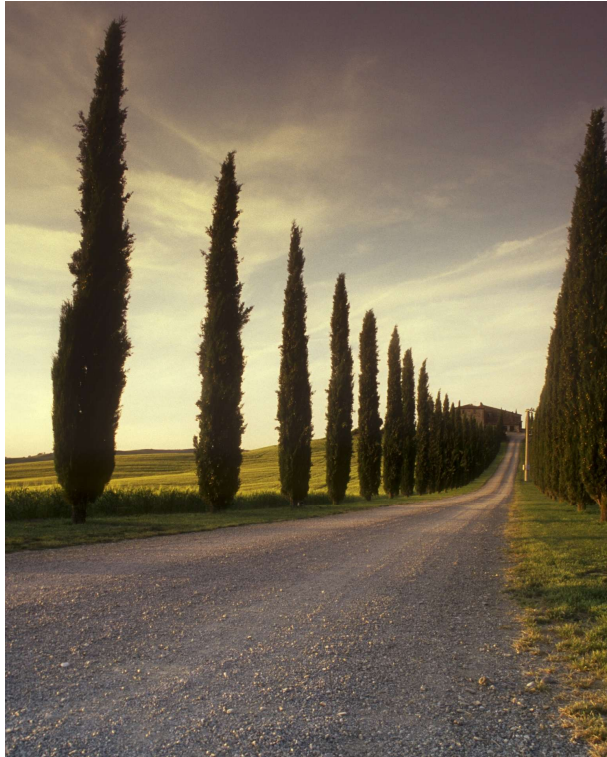




KULTUR I FORANDRING

Implementering af ny kultur i en
transformationsproces

AALBORG UNIVERSITET

Afgangprojekt: HDO (Aalborg)

Vejleder: Kasper Vork Steffensen

Afleveret: Maj 2025

Valroy Brian Beatty

Studienummer: 20232226

Indholdsfortegnelse

Executive Summary	4
1. Indledning	5
1.1 Problemstilling	7
1.2 Læsevejledning	8
1.3 Problemformulering	8
2. Metode	9
2.1 Afgrænsning	9
2.1.1 Empirisk afgrænsning	9
2.1.2 Teoretisk afgrænsning	10
2.1.3 Forklaring på fravalg af Galbraiths Stjernemodel	10
2.2 Metodik	11
2.2.6 Interview	13
2.2.7 Informanter i undersøgelsen	13
2.2.9 Validitet og Pålidelighed	15
2.3.1 Behandling af data	16
2.3.2 Repræsentativitet og refleksion	16
3. Undersøgelsesdesign	17
3.1 Datagrundlag og udvælgelse	17
3.2 Interviewdesign	18
3.3 Analyseprincipper	18
3.4 Metodekritik	19
4. Teoretisk Fundament	20
4.1 Organisationskultur (Schein)	20
4.2 Forandringsledelse (Kotter, Lewin)	20
4.3 Motivation og Fastholdelse (Herzberg)	22
5. Empiri og Analyse	22
5.1 Interviews af de ansatte	23
5.2 Tillid til ledelsen	24

5.3 Kommunikation	25
5.4 Egen rolle og ansvar.....	28
5.5 Motivation og trivsel.....	31
5.6 Interview af Martin	34
5.6.2 Tillid til ledelsen: En forudsætning for kulturel transformation	36
5.6.3 Kommunikation om forandringer: Navigering i Lewins "Unfreeze"-fase.....	36
5.6.4 Egen rolle og ansvar: Empowerment og organisatorisk læring	37
5.6.5 Motivation og trivsel: En kompleks dynamik.....	38
5.6.6 Delkonklusion: Forandringsledelse i praksis.....	38
6. Diskussion	39
6.1 Indledning.....	39
6.2 Krydsanalyse: Ledelse vs. medarbejdere	39
6.3 Teoretisk refleksion og vurdering	40
6.4 Metodisk refleksion og gyldighed.....	41
6.5 Perspektivering: Tidligere empiri og sammenligning.....	41
6.6 Overførbarehed og fremtidig forskning.....	42
6.7 I forhold til tidligere opgave:	42
7. Konklusion & anbefalinger	43
7.1 Sammenfattende konkluderes det:.....	44
7.2 Anbefaling.....	44
7.3 Anbefalingstabel	46
8. Litteraturliste	47
8.1 Bøger	47
8.2 Internetkilder	47
8.3 Øvrige kilder.....	48
8.4 Artikler	48

Executive Summary

This bachelor thesis explores the cultural transformation taking place at Svane Køkkenet in Aalborg and Hjørring following years of organizational instability, financial losses, and employee turnover. With the arrival of new ownership and leadership, including director Martin Hallund, the company has launched a new cultural agenda intended to rebuild internal trust, motivation, and operational consistency.

The main research question asked: *How does the implementation of a new culture affect employees at Svane Køkkenet, and how can leadership secure a successful transformation through change management?* To answer this, the study applied a qualitative method, including interviews with the director and four employees, from the private sales segment.

The theoretical framework combined key concepts from:

- Edgar Schein (organizational culture)
- John Kotter & Kurt Lewin (change management)
- Frederick Herzberg (motivation and employee retention)

The analysis was structured around four central themes:

1. Trust in leadership
2. Communication during change
3. Responsibility and ownership
4. Motivation and well-being

The findings show that while the leadership has taken important steps to establish new values—such as agility, accountability, and team unity—many employees still perceive a gap between strategic intentions and daily reality. This reflects a typical cultural disharmony where the stated

values are not yet fully internalized. The process appears to be in the “changing” phase, as described by Lewin, but not yet refrozen into practice.

Motivation among employees is fragile, impacted by past uncertainty and mixed communication. Herzberg’s theory highlights the need for stronger focus on development opportunities, recognition, and fair workload distribution. Moreover, Schein’s cultural model reveals that foundational assumptions remain partially unchanged.

The thesis concludes that cultural change is in motion but not yet anchored. Leadership must continue working on transparency, behavioral alignment with values, and inclusive communication. Strategic efforts must be combined with emotional intelligence and long-term commitment to ensure sustainable organizational development.

1. Indledning

Svane Køkkenet i Aalborg og Hjørring befinder sig i en periode med omfattende organisatorisk transformation. I 2023 blev virksomheden overtaget af Martin Hallund, som både indtrådte som ny ejer og administrerende direktør. Overtagelsen skete i kølvandet på flere års økonomiske underskud, høj medarbejderudskiftning og ledelsesmæssige udfordringer. Det tidligere ejerselskab blev efterfølgende erklæret konkurs, hvilket markerede enden på en længerevarende periode med organisatorisk ustabilitet og samtidig indvarslede en ny strategisk og kulturel kurs.

(<https://www.proff.dk/regnskab/skaal-af-13.-januar-2025-aps/aalborg-sv/butikhandel/GT3ACJI10MC>,2025 (30-03-2025))

Martin Hallund har en baggrund som tidligere direktør for både IDEmøbler og ILVA, og han besidder i dag flere bestyrelsesposter. Hans erfaring inden for detailhandel og omstrukturering danner et centralt fundament for den forandringsstrategi, han har iværksat i Svane Køkkenet. Siden overtagelsen har han lanceret en række initiativer med henblik på at revitalisere virksomhedens

interne kultur og genopbygge medarbejdernes motivation og engagement. Blandt disse tiltag er etableringen af en ny ledelsesstruktur, en mere tydelig arbejdsdeling og et øget fokus på samarbejde, synlig ledelse og gensidig tillid.

Et centralt, men kortvarigt, tiltag var ansættelsen af Eva – tidligere franchisetager og køkkenbutiksejer – som salgschef med ansvar for det privatkundevendte team. Hun blev rekrutteret på opfordring fra kædedirektør Cecilia, som har en aktiv rolle i både Aalborg- og Hjørring-afdelingen. Matchet viste sig imidlertid at være uhensigtsmæssigt, og Eva blev fritstillet igen efter blot to måneder. Episoden illustrerer de vanskeligheder, der kan opstå i forsøget på at forene forskellige ledelsesmæssige tilgange og kulturer under en samlet strategi.

Det er samtidig væsentligt at bemærke, at Hallunds overtagelse af butikken skete i tæt samarbejde med Svane-fabrikken, som har påtaget sig en del af den økonomiske risiko i opstartsfasen. Selvom Martin har fuld direktørrolle og operationel kontrol, er bestyrelsen aktuelt sammensat af nøglepersoner fra fabrikken, herunder CFO'en og en yderligere repræsentant. Martin har dog mulighed for senere at overtage ejerskabet fuldt ud. (<https://lasso.dk/firmaer/45313948/martin-hallund-er-ny-direktr-i-svane-kkkenet-aalborg-aps/Mi4xMnxDVlItMS00NTMxMzk0OHwwNy4wMi4yMDI1fGRpcnxFTlRFUklOR3xEaXJla3TDuHJ8NDwAwNDAYNzU2Nw==>), 2025 (30-03-2025)

Disse organisatoriske og relationelle forhold skaber en særlig kompleksitet i ledelsesrummet. De nye tiltag skal implementeres i et marked præget af økonomisk afmatning, skærpet konkurrence og lav jobsikkerhed – samtidig med, at den interne kultur stadig bærer præg af tidligere års ledessvigt og manglende sammenhængskraft. Det centrale spørgsmål bliver derfor, hvordan man kan sikre, at en ny kultur ikke blot introduceres, men også forankres og efterleves i praksis – i en organisation, hvor tillid, engagement og ejerskab skal genopbygges fra bunden.

1.1 Problemstilling

Ved overtagelsen arvede den nye ledelse i Svane Køkkenet en organisationskultur præget af målstyring, individuelle incitamentsstrukturer og begrænset medarbejderinddragelse. Interviews med både tidligere og nuværende medarbejdere samt tidligere gennemførte trivselsmålinger peger på en udbredt oplevelse af lav tillid til ledelsen, manglende anerkendelse og en følelse af isolation i det daglige arbejde. Disse symptomer er karakteristiske for en kultur, hvor arbejdsglæde, motivation og fastholdelse ikke har været prioriterede parametre.

Implementeringen af en ny kultur fremstår derfor både nødvendig og kompleks. Kulturændringer indebærer ikke blot nye tiltag eller procedurer, men en grundlæggende forandring af de fælles normer, værdier og adfærdsmønstre, som præger medarbejdernes praksis og samspil. Ifølge Edgar Schein kan kultur ikke pålægges hierarkisk, men må udvikles i tæt samspil med organisationens medlemmer, hvilket kræver ledelsesmæssig opmærksomhed på både strukturelle og relationelle aspekter (Steen Hildebrandt mfl. 2015).

Samtidig opererer ledelsen i et felt præget af øget konkurrence om kvalificeret arbejdskraft, usikkerhed på bolig- og interiørmarkedet samt et internt behov for at genopbygge sammenhængskraft. Forholdet mellem Svane-butikkerne og kædens overordnede struktur, herunder Cecilia fra kædeledelsen og den midlertidige sammensætning af bestyrelsen, bidrager yderligere til kompleksiteten. Forandringsledelse bliver således ikke kun et spørgsmål om strategi og mål, men om relationelledelse, kommunikation og kultur arbejde.

Denne opgave tager udgangspunkt i netop denne flerlagede kontekst. Med fokus på medarbejdernes oplevelser og ledelsens handlemuligheder undersøger projektet, hvordan forandringsledelse kan bidrage til at skabe en ny, bæredygtig kultur i Svane Køkkenet, og hvordan motivation og organisatorisk engagement kan (gen)opbygges i en virkelighed præget af forandring, historisk mistillid og konkurrence om talent.

1.2 Læsevejledning

Opgaven indledes med en metodisk redegørelse, der beskriver de valg, som ligger til grund for undersøgelsen, herunder den anvendte tilgang til dataindsamling og analyse. Herefter præsenteres det teoretiske fundament med fokus på organisationskultur, forandringsledelse og motivation. Den efterfølgende analyse er struktureret i fem afsnit, som er fremkommet gennem en tematisk analyse af kvalitative interviewdata. Analysen danner grundlag for en diskussion af ledelsens rolle i kulturændringen samt en afsluttende konklusion, der besvarer problemformuleringen og peger frem mod mulige implikationer for praksis.

1.3 Problemformulering

Hovedspørgsmål:

1. *"Hvordan påvirker implementeringen af en ny kultur i Svane Køkkenet medarbejderne, og hvordan kan ledelsen gennem forandringsledelse sikre en succesfuld transformation?"*

Underspørgsmål:

2. *"Hvordan kan den nye ledelse sikre, at virksomhedens kultur forankres på tværs af organisationens hierarki?"*
3. *"Hvordan kan forandringsledelse anvendes som et redskab til effektivt at implementere den ønskede kulturændring?"*
4. *"Hvilken indvirkning har kulturændringerne på medarbejdernes motivation og engagement, og hvordan kan ledelsen fastholde motivationen i forandringsperioden?"*
5. *"Hvordan kan ledelsen navigere i de udfordringer, der opstår i forbindelse med rekruttering og fastholdelse af medarbejdere i en periode præget af organisatorisk transformation og kulturændring?"*

2. Metode

Dette afsnit redegør for de metodiske overvejelser og valg, der ligger til grund for projektets tilrettelæggelse og gennemførelse. Derudover præsenteres de empiriske beslutninger, og der argumenteres for den anvendte teoretiske ramme, som danner fundament for analysen.

2.1 Afgrænsning

2.1.1 Empirisk afgrænsning

Denne opgave tager udgangspunkt i en kvalitativ undersøgelse med interviews af den administrerende direktør samt fire medarbejdere i Svane Køkkenet Aalborg og Hjørring. Valget om at fokusere på netop disse to afdelinger er truffet ud fra deres fælles organisatoriske struktur og deres betydning i virksomhedens samlede transformation. De fire medarbejdere, der er interviewet, arbejder primært inden for det private segment, hvilket muliggør en mere ensartet datagrundlag og samtidig skaber mulighed for at sammenligne svarene på tværs.

Det skal bemærkes, at der dermed ikke indgår interviewpersoner fra erhvervsteamet eller fra den bredere koncernstruktur i TCM Group, som Svane Køkkenet er en del af. Dette er et bevidst fravalg, der er truffet for at afgrænse opgaven til en lokal og praksisnær kontekst, hvor kulturændringen opleves tæt på daglig drift. Ligeledes fokuserer opgaven på en bestemt fase i forandringsprocessen – den tidlige implementeringsperiode – og undersøger derfor ikke langtidseffekter eller resultater af den nye kultur.

Derudover inddrages empiri fra en tidligere udarbejdet opgave med kvantitative og kvalitative data om medarbejdertrivsel og motivation i Svane Køkkenet Aalborg. Disse data benyttes som perspektiverende sammenligningsgrundlag og er valgt for at styrke opgavens analytiske dybde. Samtidig udelades bredere kvantitative spørgeskemadata i denne opgave, da fokus er lagt på forståelse frem for måling. (Valroy Brian Beatty. 2024)

2.1.2 Teoretisk afgrænsning

Opgaven baserer sig primært på teorier fra Edgar Schein (organisationskultur), John Kotter og Kurt Lewin (forandringsledelse) samt Frederick Herzberg (motivation og fastholdelse). Disse teorier er udvalgt, fordi de tilsammen dækker opgavens tre centrale analyseområder og muliggør en dybdegående forståelse af kulturændring som ledelsesudfordring i en transformationsproces.

Flere andre relevante teoretikere og modeller er bevidst fravalgt. Maslows behovspyramide er fravalgt, da Herzbergs to-faktor-teori vurderes at være mere anvendelig i forhold til arbejds motivation og tilknytning i organisatorisk kontekst. ADKAR-modellen, som ellers er et anerkendt redskab til at operationalisere forandringsprocesser, er fravalgt, da opgaven har fokus på de underliggende kulturelle og psykologiske mekanismer i forandring frem for et lineært procesforløb.

Hofstedes kulturdimensioner er fravalgt, idet de primært adresserer nationale kulturforskelle og derfor ikke er velegnede til en case, hvor organisationskulturen inden for en dansk virksomhed er i fokus. Ligeledes er Chris Argyris' teori om organisatorisk læring fravalgt, da opgaven ikke har læring, teamudvikling eller intern feedback som hovedtemaer.

Derudover inddrages ikke nyere hybridmodeller eller praksisbaserede tilgange fra konsulentverdenen, da formålet er at basere opgaven på teoretisk forankrede, klassiske modeller med bred akademisk anerkendelse. På samme måde afgrænses der fra økonomisk analyse, budgettering eller markedsmæssige overvejelser.

2.1.3 Forklaring på fravalg af Galbraiths Stjernemodel

Galbraiths Star Model er en anerkendt organisationsmodel, der primært fokuserer på strukturelle elementer som strategi, struktur, processer, belønninger og mennesker (Galbraith, 2002). I denne opgave er modellen fravalgt, da dens fokus ligger på organisatorisk design og tilpasning til

strategiske mål – snarere end de mere bløde og kulturelle aspekter af forandringsledelse og medarbejdermotivation. Da opgaven specifikt undersøger den kulturelle transformation og de ledelsesmæssige implikationer heraf, vurderes modeller som Schein, Kotter og Lewin at være bedre egnede teoretiske rammer. Disse fokuserer på de mentale modeller, adfærdsændringer og de emotionelle og psykologiske dynamikker i forandring, hvilket matcher opgavens formål. (Jay R. Galbraith. 2014)

2.2 Metodik

2.2.1 Videnskabsteoretisk afsæt

Denne opgave er metodologisk og analytisk forankret i en pluralistisk tilgang, hvor kritisk realisme udgør det overordnede videnskabsteoretiske fundament, mens elementer fra konstruktivisme og positivisme inddrages reflektivt, hvor det er relevant. Valget af videnskabsteoretisk positionering er væsentligt, fordi det har direkte betydning for, hvordan virkeligheden forstås, og hvordan viden anses for at kunne genereres – særligt i arbejdet med komplekse fænomener som organisationskultur, ledelse og forandringsprocesser.

2.2.2 Kritisk realisme som hovedposition

Kritisk realisme, med rødder i blandt andet Roy Bhaskars tænkning, antager, at der findes en virkelighed uafhængig af vores erkendelse, men at denne virkelighed kun kan tilgås gennem sociale og sproglige konstruktioner. Denne position er særlig relevant i opgaven, da undersøgelsen omhandler dybereliggende kulturelle strukturer, der ikke nødvendigvis er synlige, men som påvirker medarbejderes adfærd, motivation og modstand mod forandring. Den kritisk realistiske position gør det muligt at arbejde analytisk med en lagdelt virkelighed – hvor vi gennem interview og empiriske data søger at afdække både det oplevede empiri og det bagvedliggende struktur og kultur. (René Nesgaard. 2020)

Valget af kvalitative interviews hænger tæt sammen med denne tilgang, idet formålet ikke er at måle kulturens tilstand kvantitativt, men snarere at forstå de mekanismer og meningsdannelser, der former medarbejdernes oplevelse og deltagelse i kulturændringen.

2.2.3 Konstruktivisme – forståelse af mening

Samtidig inddrages konstruktivistiske elementer, navnlig i tilgangen til de kvalitative interviews. Konstruktivismen ser virkeligheden som socialt konstrueret og anerkender, at både forsker og informanter er med til at skabe den viden, der frembringes. Dette er vigtigt i et case-baseret studie som dette, hvor informanternes oplevelser, fortolkninger og sprogbrug er essentielle for at forstå, hvordan kultur og ledelse udleves i praksis.

Konstruktivisme kommer således til udtryk i analysearbejdet, hvor informanternes fortællinger ikke blot ses som data, men som perspektiver og meningsskabelser, der indgår i en bredere organisationskulturel kontekst. Den konstruktivistiske bevidsthed skærper refleksionen over, hvordan både interviewerens tilstedeværelse og det sociale rum påvirker samtalsindholdet.

2.2.4 Positivism – tidligere kvantitative undersøgelser

Endelig inddrages elementer af positivisme i det omfang, der perspektiveres til tidligere kvantitativ empiri, blandt andet fra spørgeskemaundersøgelsen i en tidligere opgave om trivsel og fastholdelse (Valroy Brian Beatty. 2024). Her opereres der med antagelser om, at visse fænomener – som fx motivation eller stress – i et vist omfang kan måles og sammenlignes, og denne data bruges til at underbygge og kontrastere de kvalitative fund. Den positivistiske tilgang er dog ikke dominerende, men anvendes komplementært som et analytisk redskab til triangulering.

2.2.5 Metodiske konsekvenser

Den videnskabsteoretiske positionering har væsentlige metodiske konsekvenser:

- Valget af kvalitative interviews frem for spørgeskemaer er i overensstemmelse med ønsket om at tilgå virkeligheden gennem menneskers egne forståelser og erfaringer.
- Analysen tilstræber en balance mellem meningsfortolkning og strukturel forklaring (kritisk realisme), hvilket gør det muligt at se på både individ og system.

- Der udvises refleksivitet i forhold til forskerens rolle i fortolkningsprocessen og erkendelsen af, at viden ikke er neutral (René Nesgaard. 2020).

2.2.6 Interview

Det kvalitative interview er et centralt redskab i denne opgaves empiriindsamling, men det er vigtigt at anerkende, at interviewet som metode foregår under kunstige forudsætninger. Det betyder, at samtalen ikke udspiller sig i informantens naturlige kontekst, men i en rammesat situation, hvor rollerne som interviewer og interviewperson kan præge svarene og den information, der fremkommer.

Forskeren har en aktiv rolle i samtalsens struktur og emnevalg, hvilket kan skabe en asymmetrisk magtrelation. Dette kan både hæmme og fremme udtalelser, afhængig af relationen til informanten, interviewets omgivelser og temaets følsomhed. Det er særligt relevant i denne undersøgelse, da kulturændringer og ledelsesskift kan skabe utryghed og usikkerhed blandt medarbejderne – hvilket kan påvirke graden af åbenhed og ærlighed i svarene.

Derfor er det nødvendigt at forholde sig kritisk refleksivt til både spørgsmål, situation og kontekst, og at analysen tager højde for, at informanternes udsagn ikke er rene objektive fakta, men derimod fortolkninger, erfaringer og subjektive vurderinger formet i en bestemt situation.

2.2.7 Informanter i undersøgelsen

Denne afhandling baserer sig på kvalitative interviews med i alt seks informanter fra Svane Køkkenet i Aalborg og Hjørring. Udvælgelsen af informanterne er foretaget strategisk med henblik på at indhente både ledelsesmæssige og medarbejderorienterede perspektiver på den organisatoriske forandring og den igangværende kulturændring. Der er bevidst valgt en balanceret fordeling mellem

ledelse og ansatte, hvor særligt ejeren og direktøren Martin Hallund har en central rolle som forandringsagent og beslutningstager i virksomhedens strategiske og kulturelle omstilling. Hans interview danner derfor en væsentlig del af det empiriske grundlag og anvendes løbende i analysen.

De fire øvrige informanter repræsenterer medarbejderniveauet med en vis intern spredning i forhold til anciennitet, tidligere roller og erfaring i køkkenbranchen. Dette muliggør en mere nuanceret forståelse af, hvordan forandringen opleves og modtages i forskellige dele af organisationen, særligt i det private segment, hvor alle respondenterne er forankret. En af medarbejderne har desuden haft erfaring fra både det private og erhvervsmæssige segment samt tidligere ledelseserfaring, hvilket bidrager med et tværgående blik på kulturen i organisationen før og under forandringsprocessen. Fælles for medarbejderne er, at de har oplevet både tidligere og nuværende ledelsesstil, hvilket skaber et empirisk fundament til at belyse forskelle, ligheder og udvikling i virksomhedens kultur og motivation.

2.2.8 Informanterne er:

- Martin Hallund: Ejer og direktør, centralt placeret i både strategisk beslutningstagning og implementering af forandringsinitiativer.
- (S1) Informant 1: Mand, ca. 42 år, 6 års erfaring i køkkenbranchen, arbejder i det private segment.
- (S2) Informant 2: Mand, ca. 44 år, 15 års erfaring, arbejder i både privat og erhverv, tidligere leder og erhvervssælger.
- (S3) Informant 3: Mand, 31 år, ca. 9 måneders erfaring i branchen, arbejder i det private segment.
- (S4) Informant 4: Mand, ca. 45 år, ca. 10 års erfaring, arbejder i det private segment.

Ved at inkludere både ledelsens og medarbejdernes perspektiver søger afhandlingen at opnå en dybere forståelse af den kulturelle transformation i organisationen, både som topstyret initiativ og som oplevet praksis. Informanternes erfaring og placering i organisationen muliggør triangulering i

analysen og understøtter validiteten af de konklusioner, der drages i forhold til kulturens betydning for motivation, trivsel og forandringsparathed.

2.2.9 Validitet og Pålidelighed

I denne opgave er empiriindsamlingen baseret på kvalitative, semistrukturerede interviews med både virksomhedens ejer og nuværende ansatte. Den kvalitative tilgang gør det muligt at opnå dybdegående indsigter i medarbejdernes oplevelse af den igangværende kulturændring. For at sikre validiteten af undersøgelsen er der lagt vægt på følgende:

For det første er interviewguiden udviklet med udgangspunkt i anerkendte teoretiske perspektiver (Schein, Kotter, Lewin og Herzberg), hvilket bidrager til en teoretisk funderet dataindsamling. Samtidig er spørgsmålene åbne og explorative for at undgå bias og fremme informanternes egne formuleringer og forståelser.

For det andet er der anvendt metodisk triangulering, idet både lederens og medarbejdernes perspektiver er inddraget. Dette styrker undersøgelsens validitet, da det gør det muligt at identificere eventuelle forskelle og ligheder i oplevelsen af forandringsprocessen.

Derudover inddrages der som før beskrevet empiri fra en tidligere opgave (Valroy Brian Beatty, 2024), hvor medarbejdertilfredsheden blandt tidligere og daværende ansatte i Svane Køkkenet blev undersøgt. Denne tidligere undersøgelse anvendes som et komparativt grundlag, der kan belyse forandringer over tid og dermed understøtte undersøgelsens reliabilitet.

Pålideligheden af interviewdata er forsøgt styrket gennem transskription af interviews og anvendelse af tematisk perspektivering, hvor data systematiseres i overensstemmelse med de teoretiske begreber og undersøgelsesspørgsmål. Desuden er der foretaget en kritisk refleksion over

interviewerens rolle i selve situationen, da denne kan påvirke både spørgeteknik og informantens svar (Kvale & Brinkmann. 2015).

Afslutningsvis skal det nævnes, at undersøgelsen har karakter af et "casestudie", hvilket begrænser generaliserbarheden. Resultaterne kan dog give værdifulde indsigter, som er relevante for lignende organisationer i forandringsprocesser.

2.3.1 Behandling af data

Den kvalitative empiri er indsamlet gennem semistrukturerede interviews, som er optaget og efterfølgende transskriberet. Transskriberingen er udført manuelt med fokus på at bevare meningsindholdet frem for ordret gengivelse, hvilket er en gængs tilgang i kvalitativ metode, hvor forståelsen af kontekst og fortolkning vejer tungere end eksakt sprogbrug (Kvale & Brinkmann, 2015). For at bevare nuancer i svarene er både tonefald, pauser og vægtning af bestemte udsagn inddraget i analysen, når det har haft analytisk betydning.

De indsamlede data er herefter kodet tematisk med udgangspunkt i en abduktiv tilgang, hvor teoretiske begreber og empiriske mønstre gensidigt har informeret hinanden (René Nesgaard Nielsen. 2020). Kategorierne er således ikke udelukkende afledt af teorien, men også opstået gennem læsning og genlæsning af datamaterialet. Den analytiske ramme, udarbejdet tidligere i opgaven, har fungeret som fortolkningsguide og struktur for analysen.

2.3.2 Repræsentativitet og refleksion

I kvalitativ forskning er formålet ikke statistisk generalisering, men derimod at opnå dybdegående indsigt i komplekse fænomener ud fra deltagernes perspektiver (Bent Flyvbjerg. 2006). Udvalget af informanter i denne opgave – en direktør og fire medarbejdere – er foretaget med henblik på at opnå informationsrigdom frem for kvantitativ repræsentativitet. De fire medarbejdere

repræsenterer forskellige erfaringsniveauer og roller inden for det private segment, hvilket skaber mulighed for at belyse både individuelle og fælles opfattelser af kulturen i Svane Køkkenet.

Direktøren udgør en central informant i kraft af sin rolle som nøgleaktør i den strategiske og kulturelle omstilling, og hans svar vægtes højt i analysen, samtidig med at de spejles i medarbejdernes oplevelser. Der reflekteres løbende over egen position som interviewer, herunder hvordan forhåndsviden og tidligere relationer til virksomheden potentielt kan influere spørgsmål og fortolkning. Dette imødekommes ved transparens i metodeafsnittet og eksplicit kildekritik.

3. Undersøgelsesdesign

Opgaven tager udgangspunkt i en kvalitativ forskningsstrategi, med inspiration fra det fortolkende paradigme, hvor målet er at opnå en dybdegående forståelse af menneskers subjektive oplevelser og meningsdannelser (René Nesgaard. 2020). Kulturændringer og forandringsledelse er komplekse fænomener, der bedst forstås i deres kontekst, hvorfor det kvalitative design vurderes som det mest hensigtsmæssige.

Der arbejdes induktivt med empirien, hvilket vil sige, at teorien ikke dikterer analysen, men anvendes som fortolkningsramme for de empiriske fund. Den kvalitative metode anvendes særligt til at belyse de oplevede konsekvenser af forandringsprocesser blandt både ledelse og medarbejdere.

3.1 Datagrundlag og udvælgelse

Empirien består som forklaret af to semistrukturerede interviews: et med ejer og ledelsesrepræsentant (direktør og ejer) Martin, og et med udvalgte medarbejdere. Interviews er udvalgt strategisk med henblik på at afdække forskellige perspektiver på kulturændringen: ledelsens intentioner og medarbejdernes oplevede virkelighed. Ved at inkludere både top-down og bottom-up perspektiver, styrkes mulighed for en mere nuanceret forståelse.

Derudover inddrages et tidligere spørgeskema, udarbejdet i forbindelse med et tidligere studie, der undersøgte trivsel, motivation og fastholdelse hos medarbejdere i Svane Aalborg. Spørgeskemaet kombinerede både kvantitative og kvalitative spørgsmål og fungerer i denne opgave som perspektiverende empiri. Selvom dataene er indsamlet i en anden kontekst og periode, vurderes det relevant til at underbygge og kvalificere fundene fra de kvalitative interviews.

3.2 Interviewdesign

De semistrukturerede interviews er udarbejdet med åbne spørgsmål, der tager udgangspunkt i opgavens problemfelt: organisatorisk kultur, motivation, ledelseskommunikation og forandringsparathed. Der er lagt vægt på at skabe plads til refleksion, så interviewpersonerne frit kunne uddybe egne oplevelser og perspektiver. Interviewene blev transskriberet og anvendt i deres fulde form under analysen for at sikre validitet og transparens.

3.3 Analyseprincipper

Analysen er lavet som en tematisk analyse, hvor interviewmaterialet først blev gennemlæst og herefter blev de identificerede temaer sat i relation til opgavens teoretiske fundament: Scheins tre-niveaumodel for organisationskultur, Kotters otte trin for forandringsledelse, Lewins faser for forandring og Herzbergs motivationsteori.

Ved at anvende teori som analytisk ramme, blev det muligt at belyse, hvordan kulturændringer ikke blot er et spørgsmål om strukturelle ændringer, men også om dybtliggende antagelser, motivation og psykologisk tryghed. Desuden blev interviewpersonernes udsagn krydset med tidligere spørgeskemadata, hvilket muliggjorde en triangulering af datagrundlaget.

3.4 Metodekritik

Selvom kvalitative metoder giver dyb indsigt, rummer de også begrænsninger. Et interview med henholdsvis en leder og fire medarbejdere kan ikke siges at repræsentere hele organisationens oplevelse. Det er dog repræsentativ for privatafdelingen generelt i det at der er alle på nær en der har sagt ja til at deltage. Igennem de sidste 7 år, har det også været denne afdeling der primært har været et problem for Alex og ledelsen. Afdelingen har til formål at tjene penge på mange mindre projekter, der med højere dækning end erhverv (der typisk betaler udgifterne up front, og høster gevinsten langt henne i processen) sikrer virksomhedens cash flow. Men grundet de mange udskiftninger, lav motivation, manglende ledelse har afdelingen slet ikke leveret som man kunne forvente. Uden at have alle ansatte i erhverv, typehus, montører med er derfor risiko for skævhed i datagrundlaget. For at imødekomme dette, trianguleres der med spørgeskemadata, som tidligere er indsamlet blandt en bredere medarbejdergruppe i samme afdeling.

Derudover er forskerens egen forforståelse en faktor, der potentielt kan påvirke fortolkningen af data. Dette er søgt imødegået ved at arbejde reflekteret og eksplicit med egne antagelser undervejs i analysen (René Nesgaard Nielsen. 2020).

Spørgeskemaets data har også visse begrænsninger. Det er indsamlet i en anden kontekst og med et andet formål, og selvom det tematisk relaterer sig til denne opgaves genstandsfelt, må det anvendes med en vis forsigtighed. Især fordi spørgsmålene varierer i form og dybde, og nogle er mere egnede til kvantitativ fremstilling end analytisk tolkning.

Endelig er der metodiske overvejelser i forhold til validitet og reliabilitet. Validiteten styrkes gennem brugen af teori som analyseværktøj, samt ved transparens i hele forskningsprocessen. Reliabiliteten – forstået som muligheden for at gentage undersøgelsen med samme resultat – er begrænset, idet kvalitative undersøgelser bygger på subjektive fortolkninger. Det er dog forsøgt at kompensere for dette gennem systematik i kodning af arket og analyse heraf.

4. Teoretisk Fundament

Dette afsnit introducerer de teoretiske perspektiver, som danner grundlaget for analysen. Opgaven bygger på fire centrale begrebsområder: organisationskultur, forandringsledelse, motivation og fastholdelse, samt en konkret model for forandringsprocesser. Disse teorier anvendes som analytiske redskaber til at undersøge og forstå de kulturelle og ledelsesmæssige udfordringer i Svane Køkkenets transformationsproces.

4.1 Organisationskultur (Schein)

Edgar H. Schein er en af de mest indflydelsesrige teoretikere inden for organisationskultur. Ifølge Schein består kultur i organisationer af tre niveauer: artefakter (synlige strukturer og processer), italesatte værdier (strategier, mål og filosofier) og grundlæggende antagelser (ubevidste, dybt internaliserede overbevisninger). Scheins model giver mulighed for at analysere både overfladiske og dybereliggende elementer af en organisations kultur, og er derfor særligt anvendelig i forbindelse med kulturændringer. (Steen Hildebrandt mfl. 2015)

Schein fremhæver, at kultur ikke kan ændres alene gennem ledelsesdekret, men kræver en langvarig og integreret indsats, hvor ledelsens adfærd og kommunikation fungerer som primære mekanismer for påvirkning. Hans teori anvendes i denne opgave til at forstå, hvordan medarbejdernes oplevelser og reaktioner kan tolkes som symptomer på en kultur i ubalance, og hvordan en ny kultur kan skabes og forankres gennem ledelsesindsatser.

4.2 Forandringsledelse (Kotter, Lewin)

Kurt Lewin introducerede en af de tidligste og mest grundlæggende modeller for forandringsledelse. Hans model er delt i 3 faser (Unfreeze, Change, Refreeze) beskriver forandring som en proces, der starter med at "optø" de eksisterende strukturer og holdninger, herefter implementere nye tiltag og til sidst "fastfryse" de nye mønstre som en del af organisationens kultur. Modellen er enkel, men

giver et nyttigt rammeværk til at forstå modstand mod forandring og behovet for stabilisering efter implementering. (Steen Hildebrandt mfl. 2015)

John P. Kotter (1996) udvidede Lewins tilgang og udviklede en mere detaljeret model for strategisk forandringsledelse i otte trin (beskrevet i afsnit 5.2.1). Hvor Lewin fokuserer på de overordnede faser, bidrager Kotter med konkrete handlingsanvisninger, der adresserer både organisatoriske og menneskelige aspekter af forandringsprocesser. Sammen giver Lewin og Kotter et helhedsorienteret blik på forandringsledelse, hvor både struktur og psykologisk accept er centrale elementer

4.2.1 John Kotters 8-trins model

Kotters otte-trins model for forandringsledelse er en praktisk og handlingsorienteret tilgang til implementering af organisatoriske forandringer. Modellen omfatter følgende trin:

1. Etablering af en oplevelse af nødvendighed
2. Dannelse af en stærk koalition
3. Udvikling af en klar vision og strategi
4. Kommunikation af visionen
5. Fjernelse af forhindringer
6. Skabelse af kortsigtede gevinster
7. Konsolidering af resultater og yderligere forandring
8. Forankring af forandringen i kulturen

Modellen anvendes i denne opgave som en analytisk ramme til at vurdere, i hvilken grad ledelsen i Svane Køkkenet følger en struktureret og helhedsorienteret tilgang til forandring. Gennem modellen kan det analyseres, hvor transformationen lykkes, og hvor der eventuelt opstår brud i implementeringen. (Jørgen Frode Bakka mfl. 2019).

4.3 Motivation og Fastholdelse (Herzberg)

Frederick Herzberg udviklede den såkaldte to-faktor-teori, som skelner mellem vedligeholdelsesfaktorer (hygiejnefaktorer) og motivationsfaktorer. Vedligeholdelsesfaktorer, såsom løn, jobsikkerhed og arbejdsforhold, kan forhindre utilfredshed, men skaber ikke i sig selv motivation. Motivationsfaktorer – som ansvar, anerkendelse, meningsfuldt arbejde og mulighed for personlig udvikling – er derimod kilder til reel motivation og engagement (Jørgen Frode Bakka mfl. 2019).

Teorien er særlig relevant i en kontekst, hvor medarbejdere har oplevet manglende anerkendelse og utrygge arbejdsforhold. Herzbergs model bidrager til at analysere, hvordan motivation og fastholdelse kan styrkes gennem ledelsesmæssige tiltag, og hvilke faktorer der bør prioriteres for at skabe en bæredygtig kulturforandring med høj medarbejdertilfredshed.

4.3.1 Analytisk ramme

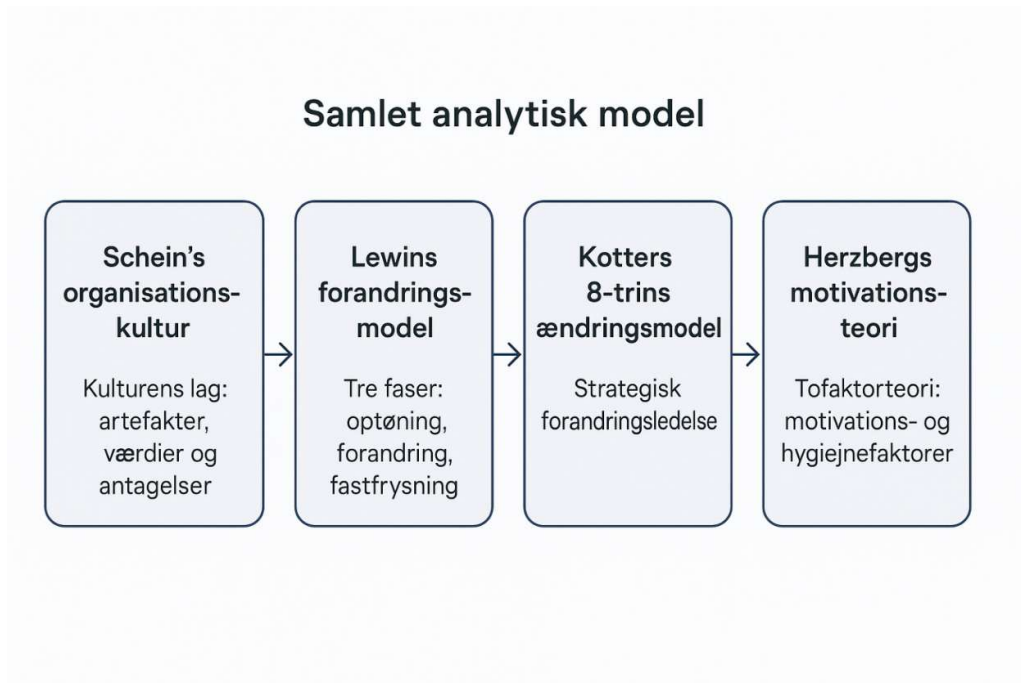
Fokusområde	Teoretiker	Fokus i analysen
Kulturændring	Schein	Artefakter, værdier og grundlæggende antagelser
Forandringsledelse	Kotter, Lewin	8-trinsmodel / Unfreeze–Change–Refreeze
Motivation & fastholdelse	Herzberg	Hygiejnefaktorer og motivationsfaktorer

Model 1.

5. Empiri og Analyse

For at skabe en tydelig sammenhæng mellem undersøgelsens formål, teori og empiri, er der udarbejdet en samlet analytisk model. Modellen kobler de centrale undersøgelsestemaer – herunder kulturændring, forandringsledelse, motivation og fastholdelse – med relevante teoretiske

perspektiver samt de anvendte interviewdata. Den fungerer som en analytisk ramme, der strukturerer opgavens empiriske og teoretiske analyser og sikrer en logisk kobling mellem de forskellige analyse- og fortolkningsniveauer. Modellen danner dermed fundamentet for den efterfølgende tematiske analyse og fortolkning af interviewdata.



Model 2.

5.1 Interviews af de ansatte

Denne analyse tager afsæt i fire kvalitative interviews med medarbejdere fra Svane Køkkenet i Aalborg og Hjørring. Interviewene er gennemført med det formål at undersøge, hvordan ledelsens kulturændrende initiativer opleves af medarbejderne, og hvordan disse påvirker deres motivation, trivsel og arbejdsmæssige tilknytning. Metodisk er der arbejdet med en tematisk analyse, hvor empirien er struktureret ud fra fire gennemgående temaer: tillid til ledelsen, kommunikation om forandringer, egen rolle og ansvar samt motivation og trivsel.

Analysen kombinerer interviewudsagnene med centrale teoretiske perspektiver, herunder Edgar Scheins organisationskulturforståelse, Herzbergs to-faktor-teori, og Kotters og Lewins modeller for forandringsledelse. Formålet er at identificere mønstre i medarbejdernes oplevelser og forstå disse i lyset af den organisatoriske transformation Svane Køkkenet gennemgår.

5.2 Tillid til ledelsen

Tillid udgør et centralt element i enhver forandringsproces og er ifølge både Kotter og Lewin en grundlæggende forudsætning for at skabe bevægelse og forankring i organisationer. I den foreliggende empiri tegner der sig et nuanceret billede af, hvordan medarbejdernes tillid til ledelsen er blevet udfordret og – i nogen grad – genopbygget i lyset af det ledelsesskifte, som fulgte Martin Hallunds overtagelse af virksomheden.

Flere medarbejdere fremhæver Martin som en leder med høj grad af integritet og nærvær, hvilket har bidraget til at etablere en begyndende tillid. Som S2 formulerer det: “Han møder op som en af de første og går som en af de sidste – det viser, at han vil os.” Dette signalerer ifølge Schein, en ledelsesadfærd, der er med til at forme og cementere de underliggende antagelser i organisationskulturen. Martin agerer som en synlig autoritet, der skaber normen gennem sit eget eksempel.

Troværdighed fremstår som en kernekategori i opbygningen af tillid. Det fremgår, at medarbejderne tidligere har oplevet flere tillidsbrud, særligt forbundet med Alex’ ledelsesstil, som beskrives som laissez-faire og præget af personlige fordele frem for organisatorisk ansvar. S4 udtaler: “Under Alex var der ingen ild i hans øjne... man havde ikke lyst til at skulle være leder under ham.” Dette peger på en historik præget af lav tryghed og tillid, hvilket ifølge Herzberg hæmmer de ansatte i deres tillid, motivation både til at udføre men også udvikle sig i organisationen. (Jørgen Frode Bakka mfl. 2019)

Dog er tilliden stadig skrøbelig og præget af forbehold. Særligt i relation til fabrikken og kædeledelsen (repræsenteret ved Cecilia og Jesper) spores en vis modstand og skepsis. Flere medarbejdere giver udtryk for, at der hersker et "kontrolpræget" forhold, hvor fabrikken agerer som "politibetjent" frem for strategisk støtte. Dette kan ses som et udtryk for modstridende kulturelle narrativer, hvor de nye værdier (ansvar, team, agilitet) endnu ikke er fuldt forankret og accepteret på tværs af niveauer.

En vigtig differentiering træder frem i interviewene mellem tillid til den nye leder og tillid til den samlede ledelsesstruktur. Hvor Martin i vid udstrækning opleves som troværdig og reel, rejses der fortsat spørgsmål ved hans brancheindsigt og hans afhængighed af ledelseskompetencerne fra det gamle regime. S1 udtaler: "Han satte sin lid til Eva, men han kommer jo også fra en anden branche og lærer stadig."

Opsummerende viser analysen under dette tema, at genopbygningen af tillid i Svane Køkkenet i høj grad afhænger af ledelsens evne til at balancere mellem autenticitet og kompetence. Martin fremstår som en leder med en stærk etisk profil, men hans succes i at forankre en ny kultur forudsætter, at tilliden bliver institutionel og ikke blot personlig. Her spiller mellemlederne og fabrikskædens engagement en afgørende rolle for at sikre en konsistent og transparent ledelsesstil.

5.3 Kommunikation

Effektiv kommunikation er en af de mest kritiske faktorer i forandringsledelse. Ifølge John Kotters otte-trins model for forandringsledelse udgør kommunikation af visionen det fjerde trin og har en central funktion i at skabe forståelse, engagement og retning. Kommunikation fungerer her ikke blot som informationsudveksling, men som et strategisk værktøj til kulturel forankring og meningsskabelse. I analysen af medarbejdernes oplevelse af kulturændringer i Svane Køkkenet fremstår kommunikationen som både en styrke og en kilde til frustration og usikkerhed.

5.3.1 Klarhed i visionen – men uklarhed i implementeringen

Flere medarbejdere fremhæver, at den overordnede vision for kulturændringen er blevet kommunikeret tydeligt af Martin Hallund. S2 fortæller: *“Martin præsenterede sig selv og hvad der skulle ske – han virker ikke som typen der siger et og gør noget andet.”* Dette vidner om en ledelseskommunikation med en vis autenticitet og konsistens.

Samtidig bliver det tydeligt, at kommunikationens klarhed svækkes allerede på implementeringsniveauet. S4 påpeger, at *“ideen var god nok, men det skete som sådan ikke noget”* – en bemærkning, der illustrerer kløften mellem annoncerede intentioner og konkrete handlinger. Dette peger på en klassisk udfordring i forandringsledelse: at kommunikationen ofte mister sin gennemslagskraft, når den skal oversættes til daglige praksisser og adfærd. Kotter advarer netop mod denne *“underkommunikation af visionen”*, som kan underminere hele transformationen (Steen Hildebrandt mfl. 2015).

5.3.2 Vertikal og horisontal kommunikation

Et centralt fund er forskellen mellem vertikal og horisontal kommunikation. Flere medarbejdere oplever, at informationen flyder relativt godt fra Martin til medarbejderne – blandt andet via individuelle samtaler og fællesmøder. S1 understreger: *“Vi havde jo et møde med ham 1-til-1... han synliggjorde sin vision.”* Denne form for direkte, personlig kommunikation skaber ifølge medarbejderne en følelse af at blive hørt og set, hvilket styrker oplevelsen af meningsfuldhed i forandringsprocessen (Jørgen Frode Bakka mfl. 2019).

Til gengæld udtrykkes frustration over manglende koordination og modstridende signaler mellem forskellige ledelsesniveauer. S3 påpeger, at *“fabrikkens rolle blev ikke kommunikeret så godt ud,”* og S2 nævner, at *“Cecilia sagde flere dage i streg, at der var styr på det – uden at der var.”* Denne oplevede uklarhed fra ledelsens side reducerer ikke blot medarbejdernes tryghed, men skaber også modstand mod forandringer, som ellers kunne have været accepteret under mere konsistente rammer.

5.3.3 Kommunikationens symbolværdi

En anden interessant dimension, der træder frem i interviewene, er den symbolske værdi af ledelsens kommunikation – både verbalt og adfærdsmæssigt. Medarbejderne lægger mærke til, om ledelsen *handler i overensstemmelse med sine budskaber*. Martin fremhæves som en, der “går forrest”, og netop denne rollemodel-funktion fremhæves af både S2 og S3 som en form for *stille kommunikation*, hvor handling vægter højere end ord. Det står i kontrast til tidligere ledelse, hvor S4 kritiserer Eva for “at lede fra kontorstolen”.

Denne implicite kommunikation understøtter Scheins pointe om, at kultur skabes og vedligeholdes gennem ledelsens opmærksomhed og daglige handlinger – snarere end formelle kommunikationsstrategier alene. Når Martin eksempelvis begrænser sine egne udgifter og stiller sig på lige fod med medarbejderne, tolkes det som et signal om ansvarlighed og fællesskab, som dermed forankrer virksomhedens nye værdier.

5.3.4 Oplevet inddragelse og feedbackloops

Inddragelse nævnes i alle interviews som et væsentligt aspekt af kommunikationen, dog med varierende vurdering af, *hvor reel den inddragelse er*. Nogle føler sig hørt, men ikke nødvendigvis involveret i beslutninger. S2 siger det meget præcist: “*Vi er vel kun med i det – men vi har ikke som sådan noget at sige.*” Dette peger på en skelnen mellem inddragelse som form og som reel samarbejdspartner. Kotter fremhæver nødvendigheden af gentagende inddragende feedback i forandringsledelse, hvor medarbejderes input faktisk integreres i forandringsprocessen – ellers risikerer man at skabe skuffelse og distancering (Jørgen Frode Bakka mfl. 2019).

5.3.5 Delkonklusion

Sammenfattende viser analysen, at kommunikationen i Svane Køkkenet rummer elementer af både styrke og svaghed. På den ene side udviser den nye leder en tydelig vision og en høj grad af tilgængelighed, hvilket har styrket den vertikale kommunikation og bidraget til en vis organisatorisk ro. På den anden side fremstår kommunikationen som fragmenteret og inkonsistent på tværs af

niveauer, hvilket underminerer den samlede strategiske forankring. For at sikre en succesfuld transformation må kommunikationen professionaliseres yderligere, så der etableres klare, transparente feedbackloops og et fælles narrativ på tværs af hele organisationen.

5.4 Egen rolle og ansvar

Et centralt aspekt i enhver kulturændring er medarbejdernes forståelse af deres egen rolle i transformationen. Ifølge Edgar Schein er kultur forankret i fælles antagelser og adfærdsmønstre, og forandring forudsætter derfor, at den enkelte medarbejder ikke blot forstår de nye normer, men også ser sig selv som aktiv aktør i at realisere dem. I analysen af interviewene fra Svane Køkkenet fremgår det, at mange medarbejdere oplever en forskydning i ansvar og forventninger, men at denne bevægelse er præget af ambivalens og usikkerhed.

5.4.1 Fra passivitet til medansvar

Flere medarbejdere giver udtryk for, at der under tidligere ledelse eksisterede en kultur, hvor ansvar var diffust placeret, og hvor det ikke nødvendigvis blev forventet, at medarbejderne tog initiativ ud over deres formelle funktioner. S4 beskriver, hvordan *“folk arbejdede meget som de plejede,”* og hvordan der manglede konsekvens og tydelighed i rollefordelingen. Dette indikerer en lav grad af psykologisk ejerskab og et fravær af forpligtelse i forhold til virksomhedens samlede drift – et kendt problem i organisationer med svag kultur og lav tillid (Knud Sinding mfl. 2018).

Med overgangen til ny ledelse spores dog en vis forandring. Flere medarbejdere anerkender, at Martin Hallund forsøger at skabe et miljø, hvor alle er *“lige vigtige”*, som S3 udtrykker det, og hvor medarbejdernes faglighed og bidrag bliver mødt med større respekt. Der refereres også til konkrete tiltag som fx individuelle opfølgninger og opfordringer til at reflektere over egne opgaver og processer, hvilket signalerer et skifte mod større selv ansvar og ejerskab.

Dette matcher Lewins klassiske model for forandring, hvor “unfreeze”-fasen netop handler om at skabe erkendelse hos den enkelte om, at gamle mønstre må ændres (se modellen nedenunder). Interviewene viser dog, at ikke alle medarbejdere er lige langt i denne erkendelsesproces – nogle har taget ansvar, andre har fastholdt en mere afventende rolle (Steen Hildebrandt mfl. 2015).

Lewin – Unfreeze /Change /Refreeze			
Fase	Karakteristika (Svane)	Reaktioner (S1-S4)	Status
Unfreeze	Kriseretorik, ny ledelse	Positiv start, usikkerhed	I proces
Change	Nye Værdier & Processor	Engagement varierer	Delvist implementeret
Refreeze	Stabilisering, fastholdelse	Ikke opnået (endnu)	Next step

Model 3.

5.4.2 Ansvar uden autoritet?

Flere respondenter peger på en skævhed i forventningerne: de oplever, at der kræves mere ansvar, men uden at der nødvendigvis følger indflydelse med. S2 siger: *“Vi har ikke som sådan noget at sige.”* Dette indikerer, at transformationen endnu ikke er fuldt afbalanceret i forhold til medindflydelse og medansvar. Her er det vigtigt at skelne mellem *strukturelt ansvar* og *oplevelsen af ejerskab*. Herzbergs to-faktor-teori understreger, at reel motivation opstår, når medarbejdere føler, at de har kontrol over deres arbejdsopgaver og mulighed for at påvirke beslutninger – ikke blot, når de pålægges opgaver.

En medarbejder som S1 påpeger, at *“man skal have mandskabet med på det, for at strategien virker,”* hvilket illustrerer, at medarbejderne har en implicit forståelse af behovet for fælles engagement, men måske savner tydelige strukturer for, hvordan deres rolle skal udvikles i den nye

kultur. Det peger på en risiko for, at organisationen bevæger sig mod en tilstand hvor medarbejdere betragtes som midler til at realisere en strategi, snarere end som egentlig medskabere af kulturen.

5.4.3 Ledelsens rolle i at skabe empowerment

Flere udsagn peger på, at ledelsen – og særligt Martin – forsøger at skabe ansvarlighed gennem tilgængelighed og konsekvent opfølgning. S3 fortæller, at Martin “kigger alles arbejdsprocesser igennem” og holder individuelle samtaler, hvilket indikerer en *coaching-orienteret ledelsesstil*, hvor ansvar både forventes og følges op på. Dette stemmer overens med nyere teorier om “transformational leadership” (Bass. 1978. <https://www.lederweb.dk/transformationsledelse/> (02-04-2025), hvor lederen inspirerer og udvikler den enkelte medarbejders potentiale.

Der er dog også antydninger af, at tidligere mellemledere og ansatte ikke nødvendigvis matcher de nye krav til ansvarlighed. Flere medarbejdere nævner, at fx Alex og Eva ikke udviste den samme form for nærvær og autoritet. S4 udtaler: “Eva gemte sig, når der kom kunder,” og “Alex virkede ligeglad, når man var ansat.” Det skaber et billede af en kultur, hvor ledelsesmæssig distance har fostret apati snarere end ejerskab. For at den nye kultur skal lykkes, må mellemlederne i højere grad internalisere og udleve de værdier, der efterstræbes. Dette ses også i forhold til Scheins teori som beskrevet tidligere.

S1-S4+Hallund- Schein					
Niveau	S1	S2	S3	S4	Hallund
Artefakter	Bedre Struktur	Ledelse til stede	Øget kontrol	Nye rutiner	Intro møde, nyt hierarki
Værdier	Ansvar-Team	Tvivl om forankring	Forstår intentionerne	Ønsker mere ejerskab	Agile- Ansvarlig- Et Team
Antagelser	Lav/middel tillid	Frygt for fejl	Skeptisk	Mere tillid	Ønske om psykologisk tryghed

Model 4.

5.4.4 Delkonklusion

Analysen viser, at overgangen fra en kultur præget af lavt engagement og ansvarsfølelse til en mere professionel og struktureret tilgang er i gang, men stadig skrøbelig. Medarbejderne anerkender tiltag, som signalerer større ligeværd og medansvar, men udtrykker også behov for reel inddragelse og indflydelse. Hvis ansvaret ikke ledsages af kompetencer, støtte og meningsfuldhed, risikerer ledelsen at skabe et pres frem for et ejerskab. Transformationen kræver derfor en fortsat balancerende mellem tydelighed i roller og frihed til at agere – og ikke mindst, at mellemlederne aktivt understøtter denne kulturændring.

5.5 Motivation og trivsel

Motivation og trivsel er afgørende faktorer for organisatorisk stabilitet, ikke mindst i perioder præget af forandring og usikkerhed. Ifølge Herzbergs to-faktor-teori påvirkes medarbejdernes motivation både af såkaldte vedligeholdelsesfaktorer (fx løn, arbejdsforhold og sikkerhed) og motivationsfaktorer (fx ansvar, anerkendelse og mulighed for udvikling). I analysen af interviewene fra Svane Køkkenet fremgår det, at medarbejdernes motivation og trivsel er i en tilstand af overgang: de oplever forbedringer i ledelsesstil og arbejdspladsens kultur, men samtidig præges hverdagen af usikkerhed og udbrændthed fra tidligere år.

5.5.1 Tidligere udbrændthed og lav arbejdsglæde

Det er tydeligt i interviewene, at den tidligere ledelse under Alex har efterladt medarbejderne med lav trivsel og demotivation. Særligt beskrives en oplevelse af manglende konsekvens, vilkårlighed og fravær af ledelsesmæssig retning. S4 bemærker: *“Under Alex var der ingen ild i hans øjne,”* og S2 tilføjer, at *“man fik skylden for underskuddet,”* selv når det ikke var retvisende. Det peger på en kultur præget af lav retfærdighed og begrænset anerkendelse – forhold som underminerer den indre motivation og fører til psykisk udmattelse (Knud Sinding mfl. 2018).

Flere respondenter beskriver også konkrete forhold, der bidrog til stress og utryghed – fx hyppige ændringer i vagtplaner og ledelsesbeslutninger uden forklaring. Dette understøttes af Herzbergs teori, hvor manglende struktur og dårlig ledelse er blandt de væsentligste kilder til utilfredshed.

5.5.2 Et nyt ledelsesideal – og spirende motivation

Indførelsen af ny ledelse opleves af flere som et vendepunkt. Martin beskrives som *tilgængelig, ansvarlig og troværdig*, og hans ledelsesstil står i skarp kontrast til forgængernes. S2 siger: *“Jeg har fuld tillid til, at Martin nok skal kunne gribe det professionelt an,”* og S3 pointerer, at *“han tager ansvar og ser alle som lige vigtige.”* Disse udsagn indikerer et skifte mod en mere meningsskabende og inkluderende ledelsesstil – træk der ifølge ”transformationale leadership-teori” (Bass, 1978. <https://www.lederweb.dk/transformationsledelse/> (02-04-2025)) er tæt forbundet med højere engagement og arbejdslyst.

Motivation nævnes dog ikke entydigt som genoprettet. Mange medarbejdere befinder sig i et mellemstadium, hvor de vurderer situationen an på den fremadrettede udvikling. S2 siger det direkte: *“Hvis de kan skabe noget godt inden der kommer et godt tilbud, så bliver jeg.”* Dette udtrykker en afventende loyalitet, hvor medarbejderne vejer deres fortsatte engagement op mod ledelsens evne til at levere på sine løfter.

5.5.3 Økonomisk usikkerhed og lønstruktur som demotiverende faktor

En gennemgående problematik i interviewene er den ændrede lønstruktur, hvor særligt medarbejdere i privat-afdelingen blev overført til en delvis provisionsbaseret aflønning. S4 kalder det *“en lussing,”* og flere interviewpersoner tilkendegiver, at dette skabte utryghed og vrede. S2 beskriver det som *“en togulykke,”* og S1 fremhæver, at ændringen *“ikke motiverede nogen.”* Dette illustrerer tydeligt Herzbergs pointe om, at ændringer i vedligeholdelsesfaktorer – særligt løn og sikkerhed – sjældent skaber motivation, men derimod ofte er kilde til utilfredshed, når de forringes.

Der tegner sig et billede af en organisation, der forsøger at genskabe motivation oven på en række demotiverende hændelser. Det kræver ifølge Herzberg, at man investerer i motivationer – fx ved at anerkende indsats, skabe udviklingsmuligheder og fremme autonomi. Der er tegn på, at dette er i gang, men endnu ikke fuldt realiseret (Jørgen Frode Bakka, 2019).

5.5.4 Social trivsel og kulturel sammenhængskraft

En sidste væsentlig dimension handler om den sociale trivsel og følelsen af fællesskab. Flere respondenter peger på, at kulturen tidligere var præget af isolation og intern rivalisering, især mellem afdelinger. S2 fremhæver, at *“fester og de andre ting ville ingen jo deltage i, fordi de ikke gad være sammen på tværs.”* S4 beskriver det som *“en dårlig kultur at komme ind i.”* Dette udtrykker en lav grad af organisatorisk identitet og sammenhængskraft – forhold som ifølge Schein er helt centrale i at opbygge en stærk kultur.

Dog ses også her et spirende skifte. Der refereres til Martins vision om fælles kultur, samt konkrete tiltag som MUS-samtaler og ideer om fælles aktiviteter. Det er dog tydeligt, at effekten endnu ikke er realiseret. Trivslen er afhængig af, om ledelsens værdier rent faktisk kommer til udtryk i praksis – og om der skabes plads til, at medarbejderne selv kan bidrage til kulturen.

5.5.5 Delkonklusion

Analysen viser, at medarbejdernes motivation og trivsel er i en skrøbelig, men positiv bevægelse. Der er sket en tydelig forbedring i ledelsesstil og tillid, hvilket har skabt et nyt fundament for engagement. Samtidig hæmmes den fulde effekt af tidligere negative erfaringer, lønrelateret usikkerhed og en endnu ikke forankret fællesskabskultur. Hvis transformationen skal lykkes på dette område, kræver det en målrettet indsats for at styrke både de indre og ydre motivationsfaktorer – og ikke mindst, at den sociale trivsel understøttes gennem en bevidst, inkluderende kulturpolitik. Dette ses ligeledes i modellen herunder:

S1-S4 + Hallund- Herzberg						
Faktor	S1	S2	S3	S4	Hallund	Tendens
Løn	Uændret	Uændret	Uændret	Uændret	Anerkender	Stabil
Vilkår	Forbedret	Let forbedret	Uændret	Forbedre	Styrket, ledelses nærvær	Positiv

Ansvar	Eget ønske	Forventer mere	Klar vilje	Eget ønske	Vil belønne med ansvar	Positiv
Udvikling	Fokus	Øget	Vigtig	Efterspurgt	Individuelle udviklingsplaner	Forbedret
Anerkendelse	Mangel	Efterspurgt	Sporadisk	Ønske	MUS & feedback	Forbedringsområde

Model 5.

5.6 Interview af Martin

Denne analyse undersøger Martin Hallunds, den nye direktør og ejers, perspektiver på den igangværende kulturændring i Svane Køkkenet i Aalborg og Hjørring. Analysen anvender et teoretisk rammeværk bestående af Edgar Scheins teori om organisationskultur, Kotters 8-trins model for forandringsledelse, Lewins model for forandringsprocesser og Herzbergs to-faktor teori om motivation. Gennem en kritisk fortolkning af Hallunds udtalelser vil analysen belyse de muligheder og udfordringer, der er forbundet med at implementere en ny kultur i en organisation.

Forud for selve interviewet blev der sendt en introducerende mail til direktør Martin Hallund med henblik på at skabe en indledende refleksion over emnet. Mailen indeholdt tre overordnede spørgsmål, som skulle give Martin mulighed for at forholde sig til sine første tanker omkring kulturændringen, ledelsesstrategien og medarbejderinvolvering. Som svar på denne mail modtog jeg en række skriftlige bemærkninger ledsaget af tre visuelle materialer, som Martin selv anvender internt som ledelsesværktøjer. Disse svar danner et værdifuldt supplement til det efterfølgende interview og vil blive anvendt i analysen som ledelsens oprindelige perspektiv og strategiske afsæt. De ses herunder:

"Kultur for mig: skabes igennem centrale leveregler

AGILE - ANSVARLIG - 'et TEAM"

AGILE VI HAR BESLUTTET, AT VI ER FLEKSIBLE ER PROAKTIVE ER LØSNINGSORIENTEREDE TRÆFFER BESLUTNING	ANSVARLIGE VI HAR FORPLIGTET OS TIL, AT VI GØR OS UIMAGE ER EFFEKTIVE ER OMKOSTNINGSBEVIDSTE TAGER EJERSKAB	ÉT TEAM SOM TEAM VIL VI SIKRE, AT VI ER POSITIVE UDVISER GENSIDIG RESPEKT HAR PÅTALE RET - OG PLIGT VIL VINDE SAMMEN
---	---	--

”Samt Ledelsesprincipper:

Rammer - Kommunikation – Adfærd”

RAMMER LEDEREN/VIRKSOMHEDEN SKAL SIKRE MÅL STRUKTUR EKSEKVERING KEEP IT SIMPLE	KOMMUNIKATION VORES KOMMUNIKATION SKAL VÆRE TYDELIG ÅBEN LOYAL MOTIVERENDE	ADFÆRD LEDEREN SKAL SIKRE INVOLVERENDE FEEDBACK UDVIKLENDE EMPOWERMENT
--	--	--

”SWOT dag 30”

STYRKER Butik • Stor butik • Lokalebutikker i København Ansættelse & Hæring • Kompetente medarbejdere Butikens • Specialiserede butikker og design på tværs af produktgrupper • Godt design og god kvalitet • Stor udvalgsmængde DetalECH • Stor butikkens styrke i medlemsgruppen og som grundlag for videre • Stor kompetence i design og modeindustrien • Høje kvaliteter i butikken Markedsføringsmuligheder • Stor markedsføringsmulighed i mange kanaler (TQM) • Høj konkurrence i Danmark	SVAGHEDER Butikens styrke og kompetence kan være et problem • Stor konkurrence i Danmark i butikken • Butikken kan være lidt mindre i Danmark i butikken • Høj konkurrence i Danmark Udviklingsmuligheder / svagheder • Høj konkurrence i Danmark • Høj konkurrence i Danmark • Høj konkurrence i Danmark Butikens • Høj konkurrence i Danmark • Høj konkurrence i Danmark • Høj konkurrence i Danmark Markedsføringsmuligheder • Høj konkurrence i Danmark • Høj konkurrence i Danmark • Høj konkurrence i Danmark	MULIGHEDER Butikens styrke og kompetence • Høj konkurrence i Danmark • Høj konkurrence i Danmark • Høj konkurrence i Danmark Udviklingsmuligheder / svagheder • Høj konkurrence i Danmark • Høj konkurrence i Danmark • Høj konkurrence i Danmark Butikens • Høj konkurrence i Danmark • Høj konkurrence i Danmark • Høj konkurrence i Danmark Markedsføringsmuligheder • Høj konkurrence i Danmark • Høj konkurrence i Danmark • Høj konkurrence i Danmark	TRUSLER Butikens styrke og kompetence • Høj konkurrence i Danmark • Høj konkurrence i Danmark • Høj konkurrence i Danmark Udviklingsmuligheder / svagheder • Høj konkurrence i Danmark • Høj konkurrence i Danmark • Høj konkurrence i Danmark Butikens • Høj konkurrence i Danmark • Høj konkurrence i Danmark • Høj konkurrence i Danmark Markedsføringsmuligheder • Høj konkurrence i Danmark • Høj konkurrence i Danmark • Høj konkurrence i Danmark
---	--	--	---

5.6.2 Tillid til ledelsen: En forudsætning for kulturel transformation

Tillid er en essentiel komponent i enhver organisatorisk forandringsproces. Ifølge Schein er organisationskultur forankret i grundlæggende antagelser, værdier og artefakter, og tillid til ledelsen kan betragtes som en afgørende grundlæggende antagelse.

Hallund anerkender vigtigheden af tillid og søger at etablere den gennem det, han kalder "ledelse ved eksempel". Han udtaler: "Jeg vil gerne at de ser at jeg går forrest og de hjørneflag og rammer jeg opstiller, at jeg også lever under dem, ligesom at jeg aldrig ber nogen om at gøre noget jeg ikke selv efterlever". Denne tilgang stemmer overens med Kotters forklaring af vigtigheden af, at ledelsen skaber en følelse af nødvendighed for forandring og fungerer som rollemodeller.

Hallund fremhæver også betydningen af åben kommunikation: "Vi skal have loyal, åben og motiverende kommunikation imellem". Dette kan relateres til Scheins ide om, at kultur udvikles og vedligeholdes gennem interaktion og kommunikation mellem organisationsmedlemmer.

Det er dog afgørende at anerkende, at tillid ikke etableres øjeblikkeligt. Tidligere forskning har vist, at tillid er en dynamisk proces, der påvirkes af ledelsens konsistens, kompetence og integritet over tid. I Svane Køkkenets kontekst, hvor der har været "manglende retning", kan genopbygningen af tillid være en særlig udfordring, der kræver vedvarende og målrettet indsats (Jørgen Frode Bakka. 2019).

5.6.3 Kommunikation om forandringer: Navigering i Lewins "Unfreeze"-fase

Lewins forandringsmodel, der består af faserne "Unfreeze", "Change" og "Refreeze", understreger vigtigheden af kommunikation i "Unfreeze"-fasen. I denne fase handler det om at skabe en bevidsthed om behovet for forandring og at udfordre de eksisterende normer og antagelser.

Hallund har indledt sin forandringsproces ved at kommunikere sine ledelsesprincipper og visioner på et fælles møde. Han har også forsøgt at sikre, at alle har en ensartet forståelse af disse principper. Denne kommunikationsstrategi kan ses som et forsøg på at "unfreeze" den eksisterende kultur ved at skabe en fælles referenceramme for forandringen.

Hallunds fokus på "åbne og frie dialoger" er også relevant i forhold til Lewins model. Åben kommunikation kan bidrage til at udfordre de eksisterende magtstrukturer og fremme en mere deltagende kultur. Det er dog vigtigt at være opmærksom på, at kommunikation ikke blot handler om at sende budskaber, men også om at lytte aktivt til medarbejdernes reaktioner og tilpasse kommunikationen derefter (Steen Hildebrandt mfl. 2021).

5.6.4 Egen rolle og ansvar: Empowerment og organisatorisk læring

Hallund lægger vægt på at give medarbejderne "mandat til at træffe beslutninger" og "ejerskab". Denne tilgang kan relateres til begrebet "empowerment", der indebærer at give medarbejderne større indflydelse og kontrol over deres arbejde.

Hallunds udtalelse om, at han ikke vil "komme efter om man har truffet en måske forkert beslutning i en given situation", er interessant i forhold til teorier om organisatorisk læring. Hallunds tilgang kan potentielt fremme en læringskultur, hvor medarbejderne føler sig trygge ved at eksperimentere og tage risici.

Det er dog vigtigt at overveje, hvordan denne empowerment-tilgang implementeres i praksis. Det kræver, at medarbejderne har de nødvendige kompetencer, ressourcer og støtte til at håndtere det øgede ansvar. Det kræver også, at ledelsen etablerer klare rammer og retningslinjer for beslutningstagning.

5.6.5 Motivation og trivsel: En kompleks dynamik

Hallund argumenterer for, at "frihed i min optik er vigtigere end gage" og har indført "flex tid på nogle dage". Denne opfattelse kan relateres til Herzbergs to-faktor teori om motivation. Herzberg skelner mellem hygiejnefaktorer (som løn og arbejdsforhold), der kan forhindre utilfredshed, og motivationsfaktorer (som ansvar, anerkendelse og udviklingsmuligheder), der kan skabe jobtilfredshed (Jørgen Frode Bakka. 2019).

Hallunds fokus på fleksibilitet kan ses som en hygiejnefaktor, der potentielt kan reducere utilfredshed. Hans betoning af ansvar og muligheden for at "handle smartere" kan relateres til motivationsfaktorer.

Det er dog vigtigt at anerkende, at motivation er en kompleks og individuel proces. Forskning har vist, at forskellige medarbejdere motiveres af forskellige faktorer. Derfor er det afgørende, at ledelsen har en nuanceret forståelse af medarbejdernes behov og præferencer.

5.6.6 Delkonklusion: Forandringsledelse i praksis

Analysen af Martin Hallunds interview giver et indblik i de udfordringer og muligheder, der er forbundet med at lede en kulturændring i en organisation. Hallunds tilgang er præget af et ønske om at skabe tillid, fremme åben kommunikation, "empower" medarbejderne og øge motivationen.

Gennem analysen er det blevet tydeligt, hvordan Hallunds udtalelser kan relateres til centrale teorier om organisationskultur, forandringsledelse og motivation. Samtidig er det blevet understreget, at implementeringen af en ny kultur er en kompleks proces, der kræver vedvarende opmærksomhed på både de teoretiske principper og de praktiske udfordringer.

En yderligere undersøgelse af medarbejdernes perspektiver vil være nødvendig for at få et fuldt billede af kulturændringens indvirkning på organisationen.

6. Diskussion

6.1 Indledning

Formålet med dette diskussionsafsnit er at sætte analysens fund i kritisk dialog med det teoretiske fundament samt de metodiske valg, der har formet undersøgelsen. Hvor analysen fokuserede på at strukturere og fortolke data ud fra de fire overordnede temaer, har denne del af opgaven til hensigt at fremhæve spændingsfelter, sammenfald og læringspotentialer, der kan styrke forståelsen af den pågående kulturændring i Svane Køkkenet. Diskussionen er struktureret i fem dele: først en krydsanalyse af medarbejder- og ledelsesperspektiver, derefter en refleksion over teorigrundlaget, en vurdering af opgavens metodiske implikationer, en perspektivering til tidligere empiri samt en afsluttende drøftelse af generaliserbarhed og fremtidig forskning.

6.2 Krydsanalyse: Ledelse vs. medarbejdere

En central pointe, der fremkommer af analysen, er det spændingsfelt, der eksisterer mellem Martins intentioner som direktør og medarbejdernes oplevelse af kulturændringen. På et overordnet niveau fremstår Martin som en leder, der er bevidst om både organisationens behov for forandring og de menneskelige faktorer, som forandringen afhænger af. Dette afspejles bl.a. i værdiplakaterne og SWOT-billedet, hvor der lægges vægt på trivsel, ejerskab og kommunikation. Set i lyset af Kotters 8-trins model, synes Martin at have iværksat flere af de nødvendige faser – herunder etablering af en brændende platform, formidling af en vision og forsøget på at skabe tidlige sejre.

Medarbejdernes oplevelse, som præsenteret i analysen, afslører dog et mere fragmenteret billede. Tillid til ledelsen nævnes, men er ofte betinget og kontekstuel. Flere medarbejdere udtrykker skepsis i forhold til, om de kulturelle værdier blot er kosmetiske, eller om de reelt udleveres i daglig praksis. Her aktiveres Scheins teori om artefakter og værdier, hvor artefaktniveauet (fx værdiplakaterne) ikke nødvendigvis stemmer overens med de grundlæggende antagelser, som stadig præger organisationen.

Der opstår dermed en vis kulturel dissonans: ledelsen kommunikerer tydelige værdier og strukturer, men medarbejderne oplever, at forankringen endnu ikke er stabil. Dette er et klassisk problem i forandringsprocesser, hvor Lewins begreb "refreeze" endnu ikke er opnået – der er skabt bevægelse, men ikke stabil ny praksis.

6.3 Teoretisk refleksion og vurdering

De anvendte teorier har bidraget til at kaste lys over forandringen fra flere vinkler. Scheins kulturteori har været nyttig til at analysere spændet mellem de synlige elementer af kultur (værdier, sprog, visuelle symboler) og de usynlige (normer, tryghed, adfærd). Den viser med al tydelighed, at kulturændring ikke kan iværksættes gennem kommunikation alene, men kræver langvarig adfærdsændring og gensidig tillid.

Kotters model har vist sig effektiv som ramme for vurdering af ledelsens initiativer og fremdrift, men har også begrænsninger, idet den antager en lineær og kontrollerbar proces, hvor forandring i praksis ofte er cirkulær og præget af kompleksitet og emotionel modstand. Dette afspejles i analysens fund omkring kommunikationsudfordringer og følelsen af manglende sikkerhed blandt nogle medarbejdere.

Lewins model med begreberne "optøning", "forandring" og "fastfrysning" har især været anvendelig til at analysere, hvor i processen Svane Køkkenet befinder sig. Undersøgelsen indikerer, at virksomheden befinder sig i overgangsfasen, men at flere kulturelle træk fra tidligere ledelse stadig er til stede – og muligvis trækker forandringsprocessen i langdrag.

Endelig har Herzbergs motivationsteori bidraget med vigtige perspektiver på fastholdelse og trivsel. Flere medarbejdere oplever udfordringer i forhold til arbejdspress, belønningssystem og anerkendelse. Dette peger på, at motivationsfaktorer som anerkendelse, faglig udvikling og

ledelsesmæssig opbakning endnu ikke er stærkt nok til stede til at modvirke demotivation. Her bør ledelsen være opmærksom på, at "kultur" ikke alene skaber trivsel – men at strukturer, lønmodeller og arbejdsbetingelser også spiller ind.

6.4 Metodisk refleksion og gyldighed

Det kvalitative metodevalg har gjort det muligt at opnå en nuanceret forståelse af både ledelsens intentioner og medarbejdernes oplevelser. Interviewene har givet adgang til fortolkninger, følelser og erfaringer, som et kvantitativt design ikke kunne have indfanget. Samtidig er det nødvendigt at reflektere over, hvordan usikkerhed i organisationen, anonymitet og interviewerens tilstedeværelse kan have præget svarene. Særligt i organisationer præget af transformation kan loyalitet, forsigtighed eller frustration farve udsagn.

Derudover må det anerkendes, at opgaven er baseret på et lille antal interviews og dermed ikke repræsenterer hele virksomheden. Det betyder ikke, at konklusionerne er ugyldige, men at de skal ses som fortolkende fremstillinger, der tegner mønstre og tendenser – ikke som statistiske sandheder.

6.5 Perspektivering: Tidligere empiri og sammenligning

Ved at inddrage resultater fra en tidligere undersøgelse af trivsel og motivation i Svane Køkkenet, bliver det muligt at perspektivere nuværende tilstande i et længere tidsperspektiv. Flere af de udfordringer, der dengang blev nævnt – bl.a. usikkerhed, højt arbejdspress og manglende anerkendelse – genfindes i nutidens interviews. Dette tyder på, at visse strukturelle og kulturelle udfordringer er mere dybtliggende og vedvarende, og derfor ikke kan løses alene gennem udskiftning af ledelse eller kommunikation af værdier.

Til gengæld indikerer de nye data også spirende håb og mere åbne forventninger til ledelsen – især hos medarbejdere med kortere anciennitet. Det kan tolkes som en form for organisatorisk “optøning”, som skaber grundlag for varig kulturændring, hvis den forvaltes korrekt.

6.6 Overførbarhed og fremtidig forskning

Selvom undersøgelsen er kontekstafhængig og virksomhedsspecifik, kan dens konklusioner have relevans for andre organisationer i lignende situationer. Særligt virksomheder med stærk håndværks- eller salgsideitet og en historie præget af hierarkisk ledelse vil kunne genkende balancen mellem strukturel forandring og kulturel forankring.

Fremtidige studier kunne med fordel fokusere på, hvordan forandringer opretholdes over længere tid – og hvordan ledelsesstil og medarbejderdeltagelse konkret påvirker oplevet ejerskab og motivation i kulturændringer. Desuden kunne kvantitative opfølgingsmålinger på trivsel og performance være relevante supplementer til fremtidig praksis og forskning.

6.7 I forhold til tidligere opgave:

Som en del af opgavens refleksive og analytiske tilgang inddrages empiri fra en tidligere opgave, udarbejdet i 2024, hvor fokus var på medarbejdertrivsel og fastholdelse i privatsegmentet hos Svane Køkkenet Aalborg. Denne tidligere undersøgelse viste et generelt billede af lav trivsel, svækket tillid til ledelsen og en oplevelse af manglende udviklingsmuligheder. Betegnende var det, at opsagte medarbejdere i nogle tilfælde havde et mere positivt syn på ledelsen end de tilbageværende ansatte. Jobsikkerheden blev vurderet som lav, og mange gav udtryk for, at de ville være villige til at skifte arbejdsplads ved blot moderate forbedringer i vilkår hos konkurrenter. Samtidig blev ledelsen beskrevet som distanceret, og medarbejdernes oplevelse af indflydelse på processer og beslutninger var begrænset.

I den aktuelle undersøgelse fra 2025 tegner der sig et mere nuanceret billede. Interviewene tyder på, at visse parametre har udviklet sig i positiv retning. Tilliden til ledelsen synes at være øget, især som følge af direktør Martin Hallunds tydelige tilstedeværelse og transparente kommunikationsstil. Der spores også en begyndende forbedring i oplevelsen af jobsikkerhed, særligt blandt medarbejdere med kortere anciennitet. Endvidere er der indikationer på, at der nu arbejdes mere målrettet med individuelle udviklingsplaner og 1:1-samtaler, hvilket kan medvirke til at styrke følelsen af indflydelse og langsigtet tilknytning.

Dog er det væsentligt at bemærke, at visse udfordringer stadig gør sig gældende. Løn og fastholdelse fremstår fortsat som følsomme emner, og det er ikke alle medarbejdere, der oplever fuld gennemsigtighed eller forankring i de nye værdier. Der er således tale om en transformation i bevægelse – hvor forbedringer er igangsat, men endnu ikke fuldt realiseret.

Til sammen vidner de to datagrundlag om en organisation i bevægelse: fra et punkt præget af mistillid og lav involvering til en tilstand af begyndende organisatorisk tillid og ledelsesmæssig nærhed. Denne udvikling styrker argumentationen for, at strategisk og kulturelt lederskab, kombineret med reel medarbejderinddragelse, er afgørende for at skabe bæredygtige organisatoriske forandringer.

7. Konklusion & anbefalinger

Konklusionen i denne opgave samler de væsentligste indsigter om den kulturændring, der aktuelt foregår i Svane Køkkenet Aalborg og Hjørring, og hvordan denne påvirker medarbejderne samt ledelsens rolle i at sikre en bæredygtig transformation.

Analysen viser, at kulturændringen er både nødvendig og ønsket, men at implementeringen stadig befinder sig i en overgangsfase, præget af både optimisme og usikkerhed. Ledelsen, med direktør

Martin Hallund i spidsen, har sat en tydelig kurs mod forandring med fokus på værdier som ansvar, samarbejde og agilitet. Dette matcher centrale elementer i Kotters og Lewins forandringsmodeller og afspejler en bevidsthed om, at kulturændring kræver både struktur og involvering.

Medarbejdernes perspektiver afslører dog, at forankringen af disse værdier ikke er fuldt ud realiseret i praksis. Der opleves forskelle mellem det sagte og det levede, hvilket indikerer, at forandringen endnu ikke er "fastfrosset" jf. Lewin. Her understreges betydningen af Scheins begreb om dybereliggende kulturelle antagelser, som fortsat påvirker adfærd og tillid.

Motivationen blandt medarbejderne er påvirket af både organisatorisk usikkerhed og forandringstræthed. Herzbergs teori indikerer, at der er behov for mere målrettet fokus på både hygiejnefaktorer og motivationsfaktorer – især i forhold til anerkendelse, ansvar og kommunikation.

7.1 Sammenfattende konkluderes det:

- Forandringen er i gang, men ikke fuldt forankret
- Medarbejdernes oplevelse varierer afhængigt af anciennitet og erfaring
- Kommunikation, ledelsesadfærd og trivsel er centrale succesfaktorer
- Der er behov for tydeligere opfølgning, inddragelse og kontinuitet

7.2 anbefaling

Ledelsen i Svane Køkkenet har etableret en ny retning og udvist vilje til forandring, hvilket giver et solidt fundament for den ønskede kulturtransformation. For at sikre, at denne forandring ikke blot forbliver på det symbolske plan, men reelt forankres i organisationens praksis og værdier, kræves en længerevarende og systematisk indsats med særligt fokus på det menneskelige aspekt af ledelse.

Det anbefales, at den strategiske indsats suppleres med løbende og konsistent kommunikation, hvor både vision, formål og praktiske tiltag bliver tydeliggjort og gentaget på tværs af organisatoriske niveauer. Det er væsentligt, at ledelsen i både ord og handling fremstår som rollemodeller for den ønskede kultur, og at de aktivt inviterer til dialog og refleksion blandt medarbejderne.

Der bør desuden arbejdes med at skabe strukturer, der understøtter følelsen af psykologisk tryghed og ejerskab. Dette indebærer, at medarbejdere oplever, at de har reel indflydelse på beslutningsprocesser og arbejdsformer – og at ledelsen ikke blot lytter, men også handler på den feedback, de modtager.

Herzbergs teori fremhæver vigtigheden af både hygiejnefaktorer (løn, vilkår, sikkerhed) og motivationsfaktorer (ansvar, udvikling, anerkendelse). Særligt det sidste er afgørende i en forandringsfase, hvor engagement og loyalitet skal genopbygges. Derfor anbefales det, at udviklingssamtaler, opfølgning og anerkendelse bliver formaliserede ledelsesværktøjer og ikke blot ad hoc-initiativer.

Endelig bør forandringsprocessen fastholdes med et klart fokus på fremdrift, delmål og kortsigtede gevinster. Kotters og Lewins modeller understreger, at forandringer skal både kommunikeres, konsolideres og operationaliseres – ellers risikerer forandringsviljen at fordampe i daglig drift og modstand.

Opsummeret anbefales en helhedsorienteret tilgang, hvor strategisk ledelse og kulturel udvikling går hånd i hånd, og hvor både ledelsens rolle, kommunikation, motivation og organisatorisk opfølgning får systematisk opmærksomhed.

7.3 anbefalingstabel

Fokusområde	Anbefaling	Teoretisk forankring
Kulturforankring	Inddrag medarbejdere i refleksioner over værdier og daglig praksis	Schein (kulturelle lag), Lewin
Ledelsesadfærd	Sikre konsekvent og synlig udlevelse af værdier fra ledelsen selv	Schein, Kotter (rollemodeller)
Motivation	Arbejd med både anerkendelse, udvikling og opmærksomhed på arbejdspress	Herzberg (motivationsfaktorer + hygiejne)
Psykologisk tryghed	Skab trygge rammer for feedback og dialog – uden sanktion eller frygt	Schein, Herzberg
Forandringsledelse	Fortsæt arbejdet med klare mål, synlig fremdrift og tidlige sejre	Kotter, Lewin
Fastholdelse & rekruttering	Fokuser på arbejdsglæde, frihed og balanceret krav, frem for alene løn	Herzberg, tidligere spørgeskema

8. Litteraturliste

8.1 Bøger

Steen Hildebrandt mfl. (2015). "Ledelse – Hele historien". Hans Reitzels Forlag.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). "Det kvalitative forskningsinterview". Hans Reitzels Forlag.

René Nesgaard Nielsen. (2020). "Videnskabsteori og projektarbejde for erhvervsøkonomer". Djøf Forlag.

Galbraith, J.R. (2014). "Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process". Jossey-Bass. Third Edition.

Jørgen Frode Bakka & Egil Fivelsdal. 2019. "Organisationsteori, Struktur, Kultur, Processer". Djøf Forlag.

Knud Sinding, Robert Kreitner & Angelo Kinicki. 2018. "Organisational Behaviour". McGraw Hill Education.

8.2 Internetkilder

www.proff.dk

www.lasso.dk

www.lederweb.dk

8.3 Øvrige kilder

Valroy Brian Beatty "Motivation & Fastholdelse 2024. 2 semester opgave Aalborg Universitet.

8.4 Artikler

Flyvbjerg, B. (2006). "Five Misunderstandings About Case-Study Research."

https://vbn.aau.dk/ws/files/3790172/BF_Qualitative_Inquiry_2006_vol__12_no__2_April_pp__219-245.pdf