

Key Purpose Indicators

Vejen mod et bæredygtigt arbejdsliv?



- et casestudie af en styrings- og evalueringsform
i et praksisteoretisk perspektiv



AALBORG UNIVERSITET

Indholdsfortegnelse

Titelblad	5
Forord	6
Resumé	7
Abstract	9
Kapitel 1 -Indledning	11
1.1 Erkendelsesinteressen	11
1.2 Problemstilling	14
1.2.1 Problemindkredsning	18
1.2.1.1 Problemformulering	19
1.3 Formål og relevans	19
1.4 Perspektiv- og begrebsafklaring	20
1.4.1 Det bæredygtige arbejdsliv	20
1.4.2 Organisationsbegrebet	20
1.4.3 Key Purpose Indicators	21
1.4.4 Evaluering	21
1.4.5 Tillid	22
1.4.6 Læring	22
1.4.6.1 Vidensdeling	23
1.4.6.2 Feedback	24
1.5 Undersøgelsesmetode	24
1.5.1 Praksisteori - en flad ontologi	24
1.5.2 Casestudie som forskningsstrategi	25
1.6 Præsentation af opgavens struktur	27
Kapitel 2 – State of the art	28

2.1 Søgestrategi	28
2.2 Principperne i de tre klassiske organisationsteorier	29
2.3 Fra Key Performance Indicators til Human Relation skolen	31
2.3.1 En historisering	32
2.4 Ledelsesstrategier	37
2.4.1 Værdibaseret ledelse	37
2.4.2 Meningsskabende ledelse	38
2.4.3 Selvledelse	41
Kapitel 3 – Teoretiske positioner	43
3.1 Den praksisteoretiske ramme	43
3.2 Schatzki	43
3.2.1 Praxis - Practice og kroppe	44
3.2.2 Praksisser: Sayings og Doings	45
3.2.3 Praksissens aktiviteter	46
3.2.4 Materielle arrangementer	49
3.2.5 Site	49
3.3 Kemmis	50
3.3.1 Relatings	50
3.3.2 Practice Architectures	51
3.3.3 Table of Invention	51
Kapitel 4 – Forskere i praksis: etnografi og refleksion	54
4.1 Autencitet, validitet og reliabilitet	54
4.2 Analysestrategi	55
4.3 Introduktion til feltet	57
4.3.1 Kontakten etableres	57
4.3.2 Indføring til AW	58
4.3.3 Baggrund for praksis og samarbejdet	60

4.4 Etnografiske tilgange	61
4.4.1 Observation som etnografisk metode	64
4.4.1.1 Deltagerobservation	65
4.4.2 Kollaborativ samarbejde med feltet	67
4.4.3 Kollaborativ samarbejde mellem to forskere	69
4.5 Anvendte forskningsmetoder	71
4.5.1 Snaplog som feltnoter	71
4.5.2 Interviews	74
4.4.3 Valg af informanter og ekspertinterviews	76
4.6 Refleksioner i spændingsfeltet mellem forskere og feltet	78
Kapitel 5 - Analyse	81
5.1 Ledelsespraksissen: at lede og organisere	81
5.2 Key Purposes Indicators - baggrund for samtale	96
5.3 Læringspraksissen: at gøre feedback, vidensdeling og bidrag	107
5.3.1 Læringsforståelser i AW	107
5.3.2 Ansvar for egen læring: læring og motivationsfaktor	110
5.3.3 Selvevaluering, selvledelse og læring	112
5.3.4 Relationers betydning for læring, bidrag og vidensdeling	115
5.4 Sammenfatning af analysen	119
5.4.1 Historisering og inspiration	119
5.4.2 Lysten driver værket	121
5.4.3 Forbundne praksisser	122
Kapitel 6 - Konklusion	124
Kapitel 7 - Perspektivering	130
Kapitel 8 – Den formidlende artikel	132
Er 'Purpose' vejen til det bæredygtige arbejdsliv?	132
Purpose - Et "nyt" styrings - og evalueringsredskab?	132

Metodisk og teoretisk tilgang i specialeafhandlingen	133
‘Purpose - at skabe mening’ set i et historisk perspektiv	134
Skaber ‘Purpose’ en arena for de kollektive processer	135
Litteraturliste	137
Bøger og publikationer	137
Rapporter	144
Øvrige kilder	144
Billede – og figuroversigt	147
Bilagsoversigt	148

Titelblad

Specialeafhandling 10. semester 2019

Læring og Forandringsprocesser

Institut for Læring og Filosofi

Aalborg Universitet

Titel:	Key Purpose Indicators. Vejen mod et bæredygtigt arbejdsliv? - et casestudie af en styrings- og evalueringsform i et praksisteoretisk perspektiv.
Afleveringsdato:	03. juni 2019
Vejleder:	Vibeke Andersen
Anslag excl. abstract:	235.408 tegn - 98,08 ns
Fortrolighed:	Specialeafhandlingen er ikke fortrolig
Udarbejdet af:	Anne Marie Vang og Sarah Winther Brandt-Kofoed
Studienummer:	20171262 og 20171056

Forord

Dette speciale er resultatet af en to-årig rejse på vores kandidatoverbygning på Aalborg Universitet, Campus CPH.

Samtidig markerer denne specieleafhandling afslutningen på vores længere uddannelsesrejse fra professionsbachelor til candidatus magisterii og starten på nye spændende udfordringer på arbejdsmarkedet.

Specialet er udarbejdet mellem 01. februar til 03. juni 2019, men selve interessen for netop dette specialeemne opstod under et interview i forbindelse med vores praksisophold på 09. semester.

Vi vil gerne takke de personer, der har været en del af denne rejse op til og gennem specieleafhandlingen. På denne rejse fandt vi ord, former og nye dimensioner, som vi helt eller delvist har ladet os inspirere af i vores søgning på at finde 'dét'; nemlig det endelige fokus for specieleafhandlingen.

Et stort tak til vores vejleder Vibeke Andersen for at udvise begejstring for vores idé til at forfølge og undersøge et relativt ukendt fænomen, for at stille os nogle gode spørgsmål og for at give feedback i vores læreproces mod målet for specieleafhandling.

Vi vil også gerne takke Erik Bloch og Heidi Friis, vores familie, netværk og deres kolleger for at måtte kontakte dem for at opsøge den bredest mulige viden og blive klogere på, hvordan vores emne så ud i praksis.

Slutteligt vil vi gerne takke alle ansatte ved AW for at tage rigtig pænt imod os og for at lade os udforske deres organisation og organisering: I muliggjorde for alvor dette speciale og tusind tak for det.

God læselyst!

Hilsen

Anne Marie og Sarah

Resumé

Titel: Key Purpose Indicators. Vejen mod et bæredygtigt arbejdsliv? - et casestudie af en styrings- og evalueringsform i et praksisteoretisk perspektiv.

Erkendelsesinteresse: Verdenssundhedsorganisationen WHO vurderer, at stress og depression på et globalt plan vil blive en af de største sygdomsfaktorer i år 2020. Peter Dahler-Larsen og Signe Phil-Thingvad har i forskningsprojektet "Konsekvenser af resultatmålinger" fra Syddansk Universitet (Arbejds miljøforskningsfonden, 2014) undersøgt stress som konsekvens af resultatmålinger. Styringen af arbejdspladsen giver medarbejdere ondt i arbejdslivet, hvorfor flere danske virksomheder, herunder Microsoft, er begyndt at måle på bløde værdier såsom adfærd (Key Behavior Indicators) eller mening (Key Purpose Indicators).

Formål: Specialet er et single-casestudie af et styrings- og evalueringsredskab kaldet Key Purpose Indicators (KPuI). Specialet ønsker at belyse, hvilke potentialer og udfordringer en "ny" evalueringsmetode på arbejdsmarkedet har af betydning for arbejdslivet og ledelse i et senmoderne perspektiv. Det leder til diskussion om, hvorvidt styringsformer baseret på bløde værdier i virkeligheden bidrager til et bæredygtigt arbejdsliv.

Metoder: Specialet er et casestudie, hvor vi har anvendt kollaborativt etnografi, observation, snaplog og semistrukturerede interviews.

Fund: Specialet konkluderer, at bløde styringsformer ikke nødvendigvis fremmer et bæredygtigt arbejdsliv. Konklusionen baseres på fund der indikerer, at Key Purpose Indicators som styrings- og evalueringsmetode i mindre grad tager højde for, at mennesket har begrænsede ressourcer; - omend at intentionen om at styre efter og måle på bløde værdier god, idet strategien skulle fremme motivation og et balanceret arbejdsliv. Der konkluderes også, at ledelsespraksissen har en stor indflydelse på, hvilke praksisser, der er opstået. Ledelses-, KPuI-samtale- og læringspraksissen er forbundne og influerer gensidigt hinanden, ligesom at tid, geografi, relationer og divergerende erfaringer påvirker praksisserne.

Forskningsmæssige begrænsninger/implikationer: Casestudiet som kvalitativ forskningsstrategi giver indsigt i Key Purpose Indicators som styrings- og evalueringsform i en virksomhed. Havde vi foretaget flere interviews, da havde vi også

fået flere perspektiver på undersøgelsen ligesom at specialet tager udgangspunkt i en praksisteoretisk ramme, hvori der ikke bliver taget højde for et subjekt - objekt forhold i undersøgelsen.

Nøgleord: Key Performance Indicators, Key Behavior Indicators, Key Purpose Indicators, praksisteori, arbejdsliv, ledelsesstrategi

Abstract

Title: Key Purpose Indicators. The road to a sustainable work life? - a case study of a governance and evaluation framework in a practice theoretical perspective.

Interest: According to The World Health Organization WHO, stress and depression on a global level will become one of the biggest disease factors in the year 2020. Peter Dahler-Larsen and Signe Phil-Thingvad have in the research project "Consequences of Performance Measurements" from the University of Southern Denmark (Working Environment Research Fund, 2014) examined stress as a result of performance measurements. These performance measurements increase employee concerns about their own work life, which is why several companies, including Microsoft, have begun to measure soft values such as behavior (Key Behavior Indicators) or purpose (Key Purpose Indicators).

Purpose: The thesis is a single-case study of a governance and evaluation tool called Key Purpose Indicators (KPuI). The thesis wants to highlight what potentials and challenges an alternative evaluation method in the labor market has for work life and management in a late modern perspective. It leads to a discussion about whether governance based on soft values actually contributes to a sustainable work life.

Methods: The thesis is a case study in which we have used collaborative ethnography, observation, snaplog and semi-structured interviews.

Findings: The thesis concludes that soft forms of governance do not necessarily promote a sustainable work life. The conclusion is based on findings that indicate that Key Purpose Indicators, as a governance and evaluation method, take less account of the fact that people have limited resources - although the intention to manage and measure good values is good, as the strategy should promote motivation and a balanced work life. It is also concluded that the management practice has a great influence on what practices arise. The management, KPuI interviewing and learning practices are interrelated and influence each other, just as time, geography, relationships and divergent experiences affect these practices.

Research limitations / implications: The case study as a qualitative research strategy provides insight into Key Purpose Indicators as a governance and evaluation template in a company. If we had made several interviews, we would also have had more perspectives on the study. Given that the thesis is based on a practical theoretical framework, a subject-object relationship is not taken into account in the study.

Keywords: Key Performance Indicators, Key Behavior Indicators, Key Purpose Indicators, Practice Theory, Work Life, Management Strategy

Kapitel 1 -Indledning

I dette kapitel vil vi se ind i, hvordan vores erkendelsesinteresse for denne specialeafhandling opstod. Dette danner baggrund for projektets problemstilling, hvor vi vil se nærmere ind i, hvordan organisationernes udvikling har påvirket arbejdslivet. I problemindkredsningen sætter vi fokus på, hvilke indvirkninger genstandsfeltet har haft på vores erkendelsesinteresser undervejs. Dette leder os afslutningsvis frem til specialets problemformulering og tilhørende arbejdsspørgsmål.

1.1 Erkendelsesinteressen

Indgangsvinklen til dette speciale tager sit helt overordnede afsæt i, at vi, som kandidatstuderende og forskere bag dette speciale, er nysgerrige på mennesker i organisationer og det arbejdsmarked, som vi skal ud at være en del af efter endt specialeafhandling. Der har derfor også været en interesse for at følge med i, hvad der rører sig i arbejdslivet og på arbejdsmarkedet, hvorfor vi løbende på kandidatstudiet har drøftet overvejelser omkring egne arbejdsorienteringer, såsom 'hvor vi vil søge hen', 'hvad vi søger hos den kommende arbejdsgiver' og 'hvad vil motivere mig at beskæftige mig med og under hvilke rammer'.

Især arbejdslivet og arbejdsorienteringer har haft vores opmærksomhed, for som en del af vores hverdagsliv har vi læst i dagspressen, at der er på arbejdsmarkedet er en kraftig stigning i antallet af danskere, der har "ondt i arbejdslivet" grundet stress (Sundhedsstyrelsen, 2017) og flere må også sygemelde på arbejdspladsen grundet stress (DR, 2010; Jyllands-Posten, 2003 + 2018). Stress bliver gennem medierne italesat som en faktor, der har direkte indflydelse på "Det bæredygtige arbejdsliv" (Hvid, 2006); - hvorfor medierne videre kalder stress for "den nye folkesygdom" (Jyllands-Posten 2003 + 2010).

At læse, at danskerne har ondt i arbejdslivet primært grundet styringen af deres arbejdsplads vækker både en bekymring hos os inden vi selv har taget hul på arbejdslivet som candidatus magisterii (herefter kun omtalt som Cand. Mag.) og samtidig opstår undrende spørgsmål omkring, hvad det så er, der skaber rammerne og forudsætningerne for et bæredygtigt arbejdsliv; - og hvad skal vi selv navigere efter for at have et godt arbejdsliv.

De spørgsmål finder vi ganske universelle for studerende; også for os, der påbegyndte kandidatstudiet med erhvervserfaring, idet en uddannelse betød ny viden, nye metoder til værktøjskassen og andre jobmuligheder end det, som vores professionsbacheloruddannelser ville kunne give os.

Spørgsmålene har ganske naturligt været åbne spørgsmål indtil vi, som omtalt i forordet, under et interview til praksisprojektet på 9. semester (Vang & Brandt-Kofoed, 2018) blev præsenteret for Key Behavior Indicators (KBI) som et ny styrings- og evalueringsredskab.

I dette interview fortæller 'Lars', der er afdelingsleder, at den organisation, som han arbejder hos, har fået nye kapitalfondsejere, og at de ønsker en anden tilgang til deres ansatte end den forrige kapitalfondsejer. Det giver sig udslag i, at i stedet for, at de ansatte skal "løbe" efter et opsat resultatmålingsparameter, da skal resultatmålingerne istedet nedjusteres mod at blive erstattet af nogle bløde målingsformer for at højne arbejdsmiljøet. Disse "målinger" består af feedback og evaluering mellem medarbejdere og lederne.

"Man har ofte en tendens til at fokusere på lige min opgave, at forstå et antal KPI'er, som jeg skal løbe efter. Det bliver den nye Gud (...). (...) Skal man prioritere, så prioriterer man sine egne resultater. Og nu hører jeg om, at man taler om KBI'er istedet for KPI'er. (Red. B for) Behavior. Det er nogle bløde KPI'er, så at sige. Uden at det lyder forkert, men det er ikke excelark mere. Det er rigtig interessant." (Lars, interview, 9. semesterprojekt, Vang & Brandt-Kofoed, 2018)

De ord fangede øjeblikkeligt vores interesse, for i dét øjeblik opstod der en helt naturlig kohærens mellem vores interesse for det gode arbejdsliv, som det overordnede tema, og organisationernes organisering samt alternative styringsformer og nye organisationstrends på arbejdsmarkedet. I søgningen efter det gode arbejdsliv, hvor bæredygtighed - i dette tilfælde - omhandler menneskers velbefindende i organisationer lige såvel som organisationernes økonomiske bundlinje (Hvid, 2006:31ff).

Vi igangsatte søgninger efter litteratur, forskningsmateriale, eksperter samt organisationer, der arbejdede med eller var i gang med at implementere KBI for at få afdækket, hvad begrebet indeholdt af praksis og teori. Undervejs opstår der kontakt til flere eksperter og organisationer, der kender til eller decideret anvender KBI som styrings- og evalueringsform.

De eksperter og respondenter fra organisationer, som vi ad veje er blevet ledt hen til og som vi får kontakt til, udtrykte ønske om paradigmeskifte fra performance (produkt) til behavior (proces) (Bilag 01). Vi fik blandt andet uddybet deres 'hvorfor', og organisationerne tog blandt andet afsæt i, at de havde data omkring høj medarbejderomsætning og en høj andel ansatte, der var syge af stress. Begge forhold blev af vores netværk påpeget som faktorer, der umiddelbart ikke kan aflæses i en organisations regnskab. De personer, som vi taler med i organisationerne, peger på, at der burde være større attention hos ledelsen på et bæredygtig arbejdsliv, idet mening og motiverede medarbejdere vil mindske medarbejderomsætningen og sygefraværet, og tilsammen forbedre den økonomiske bundlinje.

En særlig pointe, som vi fik ud af denne søgning var, at alle de personer og organisationer, som vi var i dialog med, pegede i retning af, at deres organisation havde behov for et internt paradigmeskifte fra en 'mig-kultur' og Key Performance Indicators (KPI) til en 'os-kultur' med fokus på læring af processer og adfærd; altså at organisationerne skal være langt mere procesorienterede, som Key Behavior Indicators (KBI) lægger op til. Denne orienterethed er rettet mod et ønske om "blødere målinger" frem for "hård data" i form af tal.

Key Behavior Indicators (KBI) bliver for os præsenteret som 'nyt', men om det adskiller sig radikalt fra tidligere anvendte styrings- og evalueringsformer, og hvorved denne "nye" styringsform er kuren mod et bæredygtigt arbejdsliv, finder vi relevant at undersøge i denne specialeafhandling.

Denne erkendelsesinteresse leder os frem til følgende problemstilling.

1.2 Problemstilling

I dette afsnit ønsker vi at introducere læseren til, hvilke andre problemstillinger vi er optagede af i relation til vores erkendelsesinteresse. Som en del af erkendelsesinteressen har vi valgt at tage næste afsæt i litteratur, der omhandler styrings- og evalueringsformer og hvordan det influerer på medarbejdernes arbejdsliv. Disse materialer kredser om temaer som "Det bæredygtige arbejdsliv", "resultatmålinger", "mening", "stress" og "ledelsesstrategier". Specialets problemstilling tager også sit afsæt i nationale publikationer såvel som internationale publikationer for at kunne brede vores undersøgelse ud om, hvordan styringsformer påvirker arbejdslivet og i givet fald hvilke konsekvenser det har.

Vi har gennem vores specialeproces og litteratursøgning fået en oplevelse af, at der tegner sig en tendens til, at flere organisationer ønsker at bryde med resultatmålingstyranniet og vil gerne organisere sig efter værdi- og meningsgivende styrings- og evalueringsformer på baggrund af et ønske om at kunne fastholde deres medarbejder (Hansen, Nechevska & Svendsen, 2018:102).

'Mening i arbejdslivet' er et perspektiv i diskussionen om det gode arbejdsliv og er blevet pointeret af flere forskningsstudier, herunder Hawthorne-eksperimenterne, der påpegede at de sociale fællesskaber som forholdet mellem leder og medarbejder øger produktionen, hvis lederne lytter til arbejderne og behandler dem som mennesker (Kamp, 2011:11).

Den litteratur, som vi eksempelvis er blevet inspireret af, er et projekt foretaget af Peter Dahler-Larsen og Signe Phil-Thingvad fra Syddansk Universitet, der har sammensat en større undersøgelse af resultatmålingers indvirken på arbejdsmiljøet.

I henvisning til forskningsprojektet "Konsekvenser af resultatmålinger" fra Syddansk Universitet (Arbejdsmiljøforskningsfonden, 2014) bliver der præsenteret, hvilke konsekvenser resultatmålinger har i forbindelse med medarbejdertrivsel og organisatorisk udvikling. Forskningsprojektet konkluderer, at der er en sammenhæng mellem resultatmålinger og stress på de danske arbejdspladser.

"En stor del af den praktiske interesse for stress som led i det "psykiske arbejdsmiljø" knytter sig derfor selvfølgelig til, om man kan identificere faktorer, der udløser stress, for derved at tilrettelægge arbejdet og dets organisering – og hvad der ellers skal til – på en sådan måde, at stress bedre forebygges, inden det bliver et lammende problem. Tanken kan kaldes "organisationsudvikling" eller "forebyggelse" eller "bedre arbejdsmiljø." (Dahler-Larsen & Phil-Thingvad, 2014:10)

Vi ønsker at afgrænse os fra at definere stress som begreb samt hvilke forskningsmetoder, der anvendes til at måle forekomsten af stress. Vi anvender det som et udgangspunkt for vores interesse samt henviser til undersøgelsen af Peter Dahler-Larsen og Signe Phil-Thingvad, hvor konklusionen er, at stress er konsekvens af resultatmålinger.

Forskningsprojektet af Peter Dahler-Larsen og Signe Phil-Thingvad er også interessant i sammenhæng med Sundhedsstyrelsens undersøgelse "Danskernes Sundhed – Den Nationale Sundhedsprofil 2017". I denne undersøgelse vurderer 25,1% af de adspurgte danskere, at de har et højt stressniveau, hvilket svarer til, at 1.450.421 personer. Det er en stigning på 4,3% siden 2010, hvilket svarer til, at der på kun syv år er kommet yderligere 300.000 danskere til med et højt stressniveau (Sundhedsstyrelsen, 2017:26). Stress mere end et nationalt anliggende; - det er et problem, der når langt ud over Danmarks grænser.

Verdenssundhedsorganisationen WHO vurderer, at stress og depression på et globalt plan vil blive en af de største sygdomsfaktorer i år 2020 og finder det alarmerende, at der er en kraftig stigning indenfor stress som mental sygdom (WHO, 2013; Stressforeningen). På den baggrund har WHO udarbejdet en aktionsplan kaldet "Mental health action plan 2013 - 2020" (WHO, 2013) og i 2018 nedsatte Regeringen et Stresspanel bestående af 11 eksperter, der *"(...) skal diskutere emner som kort- og langvarig stress, stresshåndtering, forebyggelse, work/life-balance, sociale medier og perfektionskulturen blandt unge."* (Regeringen, 2018).

Der er for os derfor et rationale i, at arbejdstagerne, arbejdsgiverne og samfundet må forsøge med alternative organiseringer for at nedsætte danskernes stressniveau, når den nuværende organisering og styring af arbejdslivet har store konsekvenser i form af mentale sygdomme blandt ¼ af Danmarks befolkning. Rationalet omkring alternative organiseringer som modpol eller som balancepunkt til KPI- og performancekulturen er en del af de tematikker, som vi har som en del af vores indledende erkendelsesinteresse.

Disse tanker bliver ligeledes adresseret i en artikel fra mediehuset og tænketanken Mandag Morgen, der også har interviewet flere eksperter på området, og en ekspert påpeger udvalgte konsekvenser ved at anvende KPI'er i en organisation og at være orienteret mod resultatmålinger som leder:

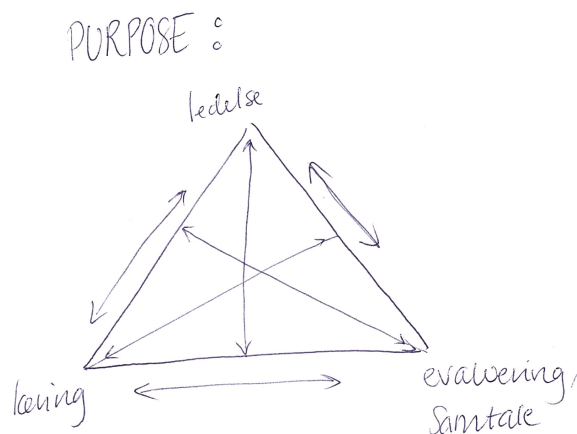
"Måleskemaer og simple resultatmål er demotiverende, stressende og har intet med god ledelse at gøre," siger Allan Levann, direktør for konsulentbureauet High Performance Institute, der arrangerer ledelseskurser for top- og mellemledere.

Vi lever i en kontrolfikseret resultatverden. Men det er bare ikke den måde, man skaber de bedste resultater på. Tværtimod medfører målehysteriet et opslidende ræs, som risikerer at smadre virksomheder," siger han." (Mandag Morgen, 2014)

Som vi har forsøgt at illustrere i denne problemstilling er der på nuværende tidspunkt fokus på, hvordan arbejdsgiverne tilrettelægger arbejdet og organisationens organisering samt hvad skal der til for at forebygge og udvikle et bedre arbejdsmiljø, som i nærværende speciale er omtalt som et bæredygtigt arbejdsliv.

Vi har i vores specialeafhandling kommet i kontakt med en organisation, der benytter sig af 'Purpose' (red. 'Mening') som styringsform, idet de har baseret deres organisation på et oprør mod resultatmålinger og KPI som målstyringsredskab. Dette oprør er en del af deres organisatoriske narrativ og eksistensgrundlag. Spørgsmålet er videre, om deres styringspraksis er en modpol til KPI, om det er en forlængelse af performance management-tankens styring af medarbejdere eller om det er noget helt nyt.

I mødet med denne organisation blev det tydeligt for os, at de, foruden 'Purpose' som styringsform, talte ind i 'evaluering' og 'læring' som to underliggende praksisser, der skulle understøtte ønsket om det bæredygtige arbejdsliv og en attraktiv arbejdsplads. I denne proces, hvor vi lærer mere om organisationen gennem vores undersøgelser, opstår vores tanker om, at 'Purpose' er andet end en styringsform. Der opstår en hypotese om, at 'Purpose' også er en evalueringsform, der understøtter styringsformen og dermed organisationen, men også at denne evalueringsform skaber en ambivalens i forhold til styringsformen på trods af, at både styringsformen og evalueringsformen begge er baseret på 'Purpose'. Ligesom at vi opnår indsigt i, at 'Purpose' også anvendes som målstyringsredskab, som de kalder 'Key Purpose Indicators' (KPuI), i forbindelse med deres en-til-en samtaler, da opnår vi også indsigt i, at der i organisationen er fokus på 'læring', som skal understøtte deres organisation.



Figur 01: Model baseret på egen hypotese om 'Purpose'. Egen skitse.

1.2.1 Problemindkredsning

Dette speciale er casestudie af 'Purpose' som styrings- og evalueringsform i et praksisteoretisk perspektiv. Specialet kredser om en erkendelsesinteresse, der overordnet handler om at undersøge det gode arbejdsliv hos en organisation, der 1) har indført et målstyringsredskab, der bygger på andet end KPI'er og 2) helt brudt med et styringsparadigme, der er baseret på resultatmålinger i håb om at skabe et bæredygtigt arbejdsliv og en attraktiv arbejdsplads.

Denne erkendelsesinteresse undersøges i nærværende speciale i en organisation, der er anonymiseret til AW. Som organisation beskriver, at de både brudt med resultatmålinger og KPI samt indført 'Purpose' som et styrings-, evaluerings- og målstyringsredskab.

Idet vi undervejs finder ud af, at 'Purpose' dækker over flere praksisser i organisationen, da ønsker vi at afgrænse os til at undersøge AW's ledelses-, samtale- og læringspraksis.

Til slut ønsker vi at brede det ud til, hvilken indflydelse disse tre praksisser har på informanternes arbejdsliv og hvorvidt 'Purpose' er med til at opnå det bæredygtige arbejdsliv.

Denne problemstilling og problemindkredsning leder os frem til følgende problemformulering.

1.2.1.1 Problemformulering

Hvordan påvirker Key Purpose Indicators AW's ledelses-, samtale- og læringspraksis? Og hvilke potentialer og udfordringer ligger der i 'Purpose' som styrings- og evalueringsform i forhold til at skabe en bæredygtig arbejdsplads?

I den forbindelse vil vi adressere følgende arbejdsspørgsmål:

- Hvor henter Key Purpose Indicators (KPI) inspiration fra?
- Hvordan er KPI besluttet og med hvilke formål?
- Hvordan er KPI forbundet med andre praksisser?
- Hvilke erfaringer og forståelser kommer til udtryk i praksisserne?

1.3 Formål og relevans

Specialeafhandlingen har til formål via casestudie at belyse et alternativt styrings- og evalueringsform. Specialet ønsker, at de analytiske fund kan føre til en diskussion om, hvordan vi skal forholde os til "nye" evalueringsmetoder på arbejdsmarkedet, hvad det har af potentialer og udfordringer, og hvilken betydning det har for det fremtidige arbejdsliv, ledelse samt om blødere styringsformer i virkeligheden bidrager til et mere bæredygtigt arbejdsliv.

Derudover finder case-virkomheden det interessant at få belyst, hvordan 'Purpose' lever i deres organisation samt hvilke potentialer og udfordringer, der er forbundet hermed.

"Jeg kan jo starte og tænker jo grundlæggende kunne det være sjovt og vide, hvad tænker folk generelt internt her og dels kan sige ikke så meget rammen, men lever det purpose begreb og, hvis ikke det gør, hvad er det så for et aftryk det så har

efterladt og hvis det gør, hvordan lever det så. Det kan jo leve på en anden måde en den måde jeg havde forestillet mig.” (Bilag 06, IP2:15)

1.4 Perspektiv- og begrebsafklaring

I dette afsnit ønsker vi at anlægge, hvilke perspektiver og begreber vi anvender i løbet af specialeafhandlingen, der tilsammen skal danne en overordnet ramme for specialet.

1.4.1 Det bæredygtige arbejdsliv

Det bæredygtige arbejdsliv er et begreb, der er sammensat af ‘bæredygtighed’ og ‘arbejde’, som er svære at definere helt entydigt hver for sig.

Vi er blevet inspireret af Helge Hvid’s definition fra hans bog *”Arbejde og bæredygtighed”* (Hvid, 2006). Her har vi valgt at tage udgangspunkt i det sociale bæredygtighedsbegreb.

Bæredygtighed ud fra et socialt perspektiv peger mod en samfundsmæssig forståelse af, at samfundets reproduktion foregår i de sociale relationer. Det er baseret på forestillingen om, at lokalsamfund, arbejdspladser og andre fællesskaber skal arbejde for og hen imod en balance og hensyntagen til menneskets psykiske, fysiske og sociale begrænsninger samt at orientere sig mod de sociale forhold i nutiden og i fremtiden. Et menneskesyn, der værdsætter den menneskelige ressource uanset med hvad og hvordan mennesket kan bidrage.

1.4.2 Organisationsbegrebet

I problemformuleringen for dette speciale ønsker vi at undersøge, hvordan en styringsform med fokus på værdier og mening arbejder i en organisation og hvordan den kommer til udtryk i AW’s ledelses-, samtale- og læringspraksis.

Når vi som forskere ser ind i en organisation med praksisteoretiske briller, da interesserer vi os for menneskelige interaktioner og handlinger. Som forståelsesramme om specialets syn på en organisation, har vi valgt at anvende Mary Jo Hatch's definition:

“En organisation opstår, når mennesker arbejder sammen for at opnå et ønsket (...) mål.” (Hatch, 2012:19).

1.4.3 Key Purpose Indicators

Som omtalt i problemindkredsningen anvender AW Key Purpose Indicators (KPuI) som et styrings- og evalueringsredskab i deres organisation, når de udfører ledelse samt når de afholder evaluerende en-til-en samtaler med medarbejderne. I specialet vil vi primært anvende KPuI som forkortelse for Key Purpose Indicators; - med undtagelse af, når et afsnit eller kapitel indledes og/eller hvor det semantisk giver læseren en bedre læseoplevelse at anvende hele betegnelsen. Denne betegnelse anvender vi som konsekvens af, at det er den betegnelse, som vores casevirksomhed arbejder med.

1.4.4 Evaluering

Evaluering i dette speciale bliver defineret i forhold til den svenske professor Evert Vedung, som påpeger, at evaluering i en nordisk sammenhæng er en *“systematik, retroperspektiv vurdering af effekter (outcome), præsentationer (output) og processer (forvaltning og beslutningsindhold samt organisering af offentlig indhold)”* (Krogstrup, 2016:41). Når man evaluerer er der tale om en vurdering og har det formål at afsige en “værdidom”. Derfor, når der skal evalueres skal man i designet af evalueringsmodellen tage højde for en mængde hensyn og afgrænsninger. Højde for hensyn ville blandt andet være 1) kompleksiteten af situationen for implementeringen, 2) hvilken metode skal man bruge for at besvare evalueringsspørgsmålet bedst, 3) hvem skal deltage eller inddrages i evalueringen, 4) hvem skal bestemme kriterierne inden eller undervejs i evalueringen, 5) om evalueringen skal foretages summativt eller formativt og 6) med hvilket formål har evalueringen: læring, oplysning eller kontrol. Motiverne for valg af

tilgange kan være mange, men er som regel baseret på legitime interesser, der gør at valg af design eller model ikke er neutral i dens værdi. I specialet bliver begrebet evaluering brugt i forbindelse med KPUI-samtalerne, idet det bliver brugt som et redskab til at skabe læring og feedback for medarbejderen i organisationen (Ibid: 43).

1.4.5 Tillid

Ifølge Niklas Luhman er tillid en mekanisme, der i sin funktion skal reducere kompleksiteten. I Luhmanns interpersonelle tillidsbegreb definerer han det som, at

“Personlig tillid er en gensidig proces mellem to parter, der starter med, at den ene præsenterer tillid som en risikofyldt forud-ydelse”. (Luhmann, 1999:21)

Tillid er en bevidst beslutning og et udtryk for, at tillid kræver aktive handlinger, der for aktørerne er risikofyldte, men som i sin sociale funktion skal opretholde systemet (Luhmann, 1999:21).

1.4.6 Læring

Specialets forståelse af læring læner sig op af Theodore Schatzkis og Stephen Kemmis læringsforståelse. Her henvises til, at læringsforståelsen opstår i de mekanismer, som lokaliseres i de praksisser, som aktørerne indgår i. Her bliver læringen genkendelig i de praktiske forståelser, generelle forståelser, regler, teleoaffektive strukturer og materielle arrangementer, der i summen gør, at læringen er observerbar. Mennesker er sociale væsner med intentioner og mål, som handler og det er heri det handlende, at der opstår læring. Socialiseringen får mennesker til at orientere sig efter hinanden og i det handlende afretter aktørerne hinanden for, hvad der er normalt at gøre og sige i forskellige kontekster (Schatzki, 2012:16, 20-21).

Læring er abstrakt, men er en generel proces, der sker alle steder og forandres over tid. Processen vil altid ske i aktørernes handlinger, der opstår i en bestemt praksis, hvor tid,

lokation i form af både fysiske og psykiske rum tilsammen reproducerer bestemte praksistraditioner, som over tid bliver sikret ved overførsel af forskellige aktørers handlinger (Kemmis et al, 2014:88). Disse traditioner af praksisser fra andre tider og steder kan med frekvens blive fundet i andre praksisser. Læring er altid kropsligt og sker altid i interaktionen mellem den lærte og de kulturelle diskurser, materiale økonomier, socialpolitiske arrangementer, som finder sted i den bestemte kontekst. Realiteten af materialiteten for den lærdes erkendelser er lige så håndgribelig som sin egen kropslighed til erfare og erkende verden (Kemmis et al, 2014:88)

1.4.6.1 Vidensdeling

Den definition af vidensdeling, som vi mener læner sig bedst op af AW's 'sigen' af, hvordan de som organisation anskuer vidensdeling omhandler, hvordan vidensdeling er relationelt baseret og er med til at løfte produktiviteten og kvaliteten af arbejdet.

“Vidensdeling handler om at identificere allerede eksisterende og tilgængelig viden, for derefter at overføre, anvende - og eventuelt lagre - denne viden til at løse konkrete aktiviteter, hurtigere bedre og mere sikkert end de ellers ville være blevet løst.” (Christensen, 2004:26).

Vidensdeling er en proces, der foretages hele tiden, hvad enten der er opsat regler for det eller ej. Formålet for mange virksomheder ved anvendelse af en videndelingspraksis er at sikre, at ledere og medarbejdere i en virksomhed udnytter den viden, der allerede eksisterer fremfor at opfinde noget, der allerede er opfundet. Vidensdeling er som praksis ganske bredt og kan studeres både som en aktivitet, men også som en organisatorisk praksis. I specialet sætter vi fokus på det intraorganisatoriske vidensdelingsperspektiv, der omhandler interaktionen mellem to eller flere individer internt i organisationen, da vi har fundet dette perspektiv mest relevant for dette casestudie (Christensen, 2010:16).

1.4.6.2 Feedback

Feedback er en praksis, der har til formål at styrke læring både i undervisningssammenhænge, men også i arbejdslivet. Den er i forlængelse af evaluering som en vurdering, da den oftest bliver udført af en parts vurdering af en anden parts performance på et område. Feedback er ikke måde at overføre instruktioner, men en måde hvorpå man kan korrigere adfærd (Christensen, 2016:44).

1.5 Undersøgelsesmetode

1.5.1 Praksisteori - en flad ontologi

Med praksisteoriens flade ontologi eksisterer den fysiske verden forud for al menneskelig aktivitet. Kroppe og genstande er objekter i den fysiske verden, hvorfor vi mennesker og de genstande, vi omgiver os med allerede er i verden. Verden afslører sig først for os, når vi handler, for gennem handlinger i verden, da erkender og lærer vi, hvorfor praksisteoretikere ikke taler om epistemologi (Buch, 2017a:100-102)

Med praksisteorien opløser vi dualismer som indre/ydre, subjekt/objekt, mikro/makro, aktør/struktur (Buch, 2017a:102,109; Buch & Andersen, 2016:189), for praksisteoretikere er ikke optaget af dualismer lig Bourdieu, der mener, at der *ikke* er en flad ontologi i praksisteorien, da der er kampe i feltet, der skal analyseres (undervisningsnoter, 2018). Når praksisteorien fokuserer ikke på subjektet, da interesserer vi os rent forskningsmæssigt heller ikke for praksisdeltagernes habituelle baggrunde eller hvilke kapitaler de bidrager med til en praksis. Fokus er på handlinger, der *“(...) konkret udspiller sig i tid og rum, blandt fysiske kroppe og materielle objekter og informeret af aktørernes engagement, projekter og mål.”* (Buch, 2017a:102).

Rent historisk går praksisteoriens rødder tilbage flere sociologer og filosoffer. Sociologerne Anthony Giddens og Pierre Bourdieu er blandt de ledende inspiratorer for den tidlige praksisteori, mens den sene Wittgensteins filosofiske blik på kroppen og sprogfilosofiske pointe om, at *'mening er brug'* samt den tidlige Heideggers begreb om at

'væren-i-verden' også har inspireret til den nyere praksisteori (Buch, 2017a:114). Merleau-Ponty og Heidegger har inspireret til praksisteoriens ontologiske udgangspunkt om, at (...) *vores erkendelse og læring sker i den verden, som vi "altid-allerede" er en del af. (...) - vi er (...) kropslige, aktive og rettede aktører, der tager del i sociale processer.*" (Buch, 2017a:114), hvilket betyder, at vi som forskere ikke er interesserede i de enkelte individers handlinger, men i de hverdagslige aktiviteter, som de gør i fællesskab, fordi mennesket allerede er i verden (Buch, 2017a:114).

1.5.2 Casestudie som forskningsstrategi

Denne specialeafhandling er et praksisbaseret forskningsprojekt, idet vi retter fokus på mod et fænomen, der udspiller sig i nutiden, i praksis samt studerer det der, hvor fænomenet udspiller sig (Ramian, 2012:18). Helt konkret starter vores erkendelsesinteresse omkring "Key Purpose Indicators" (KPuI) som fænomen i en virksomhed, som er omdrejningspunktet for vores casestudie.

Ifølge Bent Flyvbjerg har casestudie et relevant afsæt for, hvordan vi producerer viden, da den samfundsvidenskabelige forståelse er, at nye fænomener skal studeres der, hvor fænomenet naturligt udspiller sig (Brinkmann & Tanggaard, 2010:463).

Når vi som forskere vælger at bruge casestudie som strategi, da er det også en mere omfattende måde at gå til vores undersøgelse på. Tid er en væsentlig faktor for, hvor dybdegående en undersøgelse vi har mulighed for at lave, hvorfor vi har valgt at lave et single-casestudie.

Ved valget af casestudie som forskningstrategi gør vi som forskere brug af teoretisk generalisering, når vi analyserer vores empiri for at "(...)styrke, svække eller nuancere (...)" praksisteorien, som er casestudiets teoretiske afsæt (Ramian: 2012:20ff).

Kritikere argumenterer for, at en enkelt undersøgelse på baggrund af et specifikt eksempel ikke kan kvalificeres som viden på et videnskabeligt niveau, da videnskab handler om generalisering.

“Du kan ikke bare generalisere ud fra en enkelt case, og videnskab handler om generalisering.” (Brinkmann & Tanggaard, 2010:463).

Forskere som Bent Flyvbjerg og Knud Ramian påpeger, at single-casestudie er særdeles velegnet til et praksisorienteret forskningsprojekt, idet det komplementerer praksisforskerens interesse for at studere et fænomen i den konkrete hverdags kompleksitet (Ramian, 2012:41). Gennem anvendelsen af casestudie muliggør det at indfange de sociale processer, der udspiller sig omkring fænomenet til at udvikle viden samt tilse hvilke praksiskoblinger, der knytter sig til fænomenet og hvad der påvirker fænomenet.

En af fordelene ved casestudie som forskningsstrategi er, at vi kan lave en dybdegående undersøgelse af et fænomen i praksis, hvorved vi afgrænser os naturligt fra at undersøge udbredelsen af fænomenet, da *“(...) fordelene ved store stikprøver er bredde, hvorimod problemet er dybde. Når det gælder casestudie, så er det det modsatte.”* (Brinkmann & Tanggaard, 2010:486). Det taler for, at vi som forskere anvender flere kvalitative metoder til at indsamle forskningsdata om fænomenet, mens vi studerer det i praksis, idet forskningsdataen skal hjælpe os med at genere viden. Ved at anvende flere forskellige metoder til indsamling af vores empiri, som vi har gjort i dette speciale, da opnår vi flere vinkler - også ukendte, uforudsete vinkler - som har indflydelse på det, vi undersøger.

Dels hører det sig til denne strategi, at vi må forvente, at vores forskningsmetoder må være af mere fleksibel karakter, idet vi som forskere kan ændre alt fra problemformulering til dataindsamlingsmetoder undervejs i processen alt efter hvad der udspiller sig i den “virkelighed”, praksis, vi undersøger fænomenet i. Casestudiet åbner derved for at følge de nye indsigter og relationer, som åbner sig gennem metoden (Brinkmann & Tanggaard, 2010:466, Ramian, 2012:29-30).

Vi er bevidste om, at denne forskningsstrategi kan give et mere fænomenologisk aftryk, *“(...) eftersom kvalitativ forskning er processuel i sin form, så kan og vil der opstå forandringer i forskningsprocessen”*, når vi anvender casestudie som forskningsstrategi (Jacobsen & Jensen, 2012:129).

Disse forandringer har eksempelvis vist sig i vores tilpasning af interviewspørgsmål, hvilke informanter vi har valgt og hvad vi har observeret på, idet vi gennem casestudiets processer er blevet klogere på det feltet, fænomenet og hvordan fænomenet gøres i praksis. Ligesom at vi har anvendt forskellige typer af datakilder til indsamling af empiri; - igen: at lade sig inspirere af den praksis vi får indsigt i og den viden, som vi ikke kendte til på forhånd.

1.6 Præsentation af opgavens struktur

Kapitel 1 omhandler, hvad der er baggrunden for specialets problemfelt, problemstilling og problemformulering. Der bliver præsenteret for en afgrænsning samt en begrebsafklaring af udvalgte begreber, hvilket bliver anvendt undervejs i specialet. I **kapitel 2** gennemgår vi, hvad der er af forskningsbaseret viden på nuværende tidspunkt i forhold til Key Purpose Indicators (KPuI) i en ledelsesstrategi. Herunder præsenteres læserne for specialets søgestrategi og litteræreramme. **Kapitel 3** er specialets teoretiske ramme, hvor vi introducerer læseren til Theodore Schatzki og Stephen Kemmis, som vi anvender i specialet. Hele specialet er baseret ud fra det praksisteoretiske perspektiv. Dette leder os videre frem til **kapitel 4**, som tilsammen er specialets metodeafsnit. Her vil de metodiske overvejelser og refleksioner blive præsenteret. **Kapitel 5** er specialeafhandlingens analyse. Kapitlet er inddelt i tre analysedele, hvoraf første afsnit fokuserer på AW's ledelsespraksis. De følgende afsnit handler om Key Purpose Indicators (KPuI) som en del af en samtalepraksis og AW's læringspraksis. Kapitlet afsluttes med en opsamling af vores analytiske fund, som tilsammen besvarer specialets arbejdsspørgsmål. Det leder videre til **kapitel 6**, hvor vi konkluderer på baggrund af specialets analyse. I **kapitel 7** kommer vi ind på det kritiske perspektiv på 'mening i arbejdet'. Specialet afrundes med en formidlende artikel, som kan læses i **kapitel 8**.

Kapitel 2 – State of the art

I dette state of the art-review vil vi gøre rede for, hvad der er af forskningsbaseret viden på nuværende tidspunkt set i forhold til Key Purpose Indicators som styringsredskab i en ledelsesstrategi, herunder som værende en del af en styrings- og evalueringsform, som er i fokus i denne specialeafhandling.

2.1 Søgestrategi

I denne specialeafhandling har vi anvendt forskellige søgestrategier for at kunne opspore den nyeste viden om emnet som værende et styrings- og evalueringsparadigme.

Via litteratursøgninger og søgning i forskningsdatabaser fandt vi ingen forskning eller litteratur på 'Key Purpose Indicators' som søgeord. Netop den fraværende mængde forskning omkring Key Purpose Indicators har medført, at vi har gået meget opsøgende til værks og anvendt et bredt spektrum af søgestrategier for dels at finde ud af, hvem der begrebsætter og anvender KPUI i det offentlige rum og dels for at finde forskningsmateriale, der er relateret til vores problemformulering.

Vi har: 1) Brugt netværket og tidligere informanter fra praksisprojekt på 9. semester på AAU til at blive klogere på KPUI som et redskab i en styrings- og evalueringsform, 2) Søgt på google og fundet blogindlæg samt artikler om emnet, der kunne lede os i retning af relaterede søgeord, 3) Foretaget søgninger på nye, relaterede søgeord på universitetsbiblioteker og forskningsdatabaser, 4) Interviewet eksperter, der begge har arbejdet med styrings- og evalueringsformen i forskellige konceptualiserede formater, 5) Talt med vores netværk, der videre har henvist os til virksomheder, der arbejder med indikatorer, der minder om eller direkte anvender KPUI, 6) Foretaget interviews og observationer hos en organisation, der arbejder med styrings- og evalueringsformen og 7) efterhånden som vi er blevet klogere på emnet, har vi foretaget yderligere søgning ved universitetsbiblioteker, SAGE Journals, Researchgate, forskningsdatabaser til at finde frem til videnskabelige udgivelser.

Gennem denne brede søgestrategi fandt vi emner, der relaterer sig til Key Purpose Indicators, og som har bragt os ind i emner som 'ledelsesstrategi', 'arbejdsliv' (herunder 'work-life-balance'), 'organisationsteorier' og 'ledelse', som blev nye søgeord i søgestrategien. Ordene trunke vi en anelse for at finde yderligere litteratur og forskning, som både kunne underbygge og stille sig kritisk i forhold forskellige styrings- og evalueringsformer.

Afslutningsvis er det værd at fremhæve, at vi i denne søgestrategi typisk blev ledt hen til søgeresultater, der omhandlede 'Key Performance Indicators' (KPI), når vi søgte på selve ordet 'Key Purpose Indicators' (KPI) for at finde materiale til denne state of the art-review.

Herefter valgte vi at afslutte vores søgestrategi og har på ovenstående baggrund valgt at starte specialets state of the art-review med udgangspunkt i KPI'er og hvordan de anvendes. Herfra laver vi en historisering, der følger KPI'ernes oprindelse og hvilke organisationsteorier, der har været inspirationskilde. Således følger vi sporene indtil vi møder andre begreber og organisationsteorier, der indeholder elementer af den praksis vi undersøger. Undervejs kommer vi også til at inddrage historiske markeringer i samfundet, som vi mener har indflydelse på organisationsteoriernes udvikling.

2.2 Principperne i de tre klassiske organisationsteorier

Omend vi i mindre ønsker at anvende de klassiske organisationsteorier i specialets analyse, da finder vi det relevant at komme ind på de tre klassiske organisationsskoler.

Overordnet set har de alle fokus på ansvar, fordeling af myndighed og kontrol arbejdet (Bentsen; Hansen, 2006:22, Kjær m.fl., 2007:30-31), men de adskiller sig på en række punkter.

Den videnskabelige skole (Scientific Management) er grundlagt af Frederick Taylor, som var optaget af at øge produktiviteten gennem forbedrede arbejdsmetoder gennem målinger og strukturerede analyser. Taylor var interesseret i tids-og bevægelsesstudier, og indførte et belønningssystem til de produktive arbejdere. Han interesserede sig ikke

for motivation eller sociale relationer, da han anså arbejderen som et tandhjul i en maskine (Bentsen; Hansen, 2006:22-26, Kjær m.fl., 2007:30-33).

Med den videnskabelige skole blev arbejdsdagen fyldt ud, tempoet blev sat op og produktionen blev strømlinet, da "time is money" (undervisningsnoter, 2017).

Den bureaukratiske skole bygger på samme mekaniske menneskeopfattelse som Taylor. Han var optaget af rationalitet og udviklede en idealmode af en bureaukratisk organisation, hvor fokus var på at forhindre nepotisme og korruption. Organisationerne skulle opbygges og ledes efter fire rationelle principper: specialisering, hierarki, regler og at en organisation skulle være uafhængig af løbende udskiftninger af ledere og medarbejder, og på den måde sikre demokratiet. I den bureaukratiske organisationsform skal arbejderen yde for at kunne nyde, hvorfor han laver et avanceringsystem, hvor arbejderens forfremmelse i hierarkiet sker på baggrund af dygtighed eller anciennitet. Individets følelser, behov og sociale relationer udelukkes i den bureaukratiske skole, da den bureaukratiske organisationsform adskiller hånden og åndens arbejde (Bentsen; Hansen, 2006:22-23, Kjær m.fl., 2007:34-35). Webers fokusering på rationalitet og effektivitet har haft den konsekvens, at det har skabt et menings- og frihedstab for mennesket, som var det at et jernbur også kaldet "Det Weberske jernbur" (undervisningsnoter, 2017).

I **den administrative skole** er fokus på ledelse og organisationen som helhed. Henry Fayol var optaget af koordinering af samarbejdet på flere niveauer. Han tænkte, at organisationsstrukturen skulle have færreste mulige lag. Det betød, at der skulle være færrest mulige niveauer mellem top og bund, for at sikre, at der ikke opstår tvivl om, hvem det er der har myndigheden og ansvaret. Ifølge Fayol skulle en organisation indeholde seks funktioner. Den administrative funktion havde han særligt fokus på, da alle i en organisation i en eller anden grad skulle gøre funktionen gennem planlægning, organisering, lave aftaler, koordinere og kontrollere (Bentsen; Hansen, 2006:26-237 Kjær m.fl., 2007:33-34).

2.3 Fra Key Performance Indicators til Human Relation skolen

Der findes en meget forskning i 'Key Performance Indicators', herunder forskning omkring hvilke KPI-mål en leder skal udvælge og hvordan målene skal anvendes som et synligt værktøj til at kontrollere, hvordan ansatte præsterer indenfor deres ansvarsområder (se eksempelvis Firoozeh Haddadi and Tahere Yaghoobi (2014)).

KPI-målinger indgår også i andre kontekster som eksempelvis skoler og nationale sundhedssystemer, hvor ord som 'effort', 'improvement' og 'achievement' præger undersøgelserne. Forskningsprojekter og undersøgelser som disse har ofte til formål at skabe inspiration til, hvordan andre organisationer kan arbejde (mere målrettet) med KPI'er; hvorfor forskningsprojekter kan tolkes som værende "best-practice"-eksempler for organisationer, der er direkte overførbare fra organisation til organisation.

I en undersøgelse fra USA fokuserer Steven Strand (1997) på KPI'er som komparativt grundlag i skolevæsenet, hvor KPI'erne slutteligt anvendes til at promovere skolerne. Studiet undersøger KPI'ernes anvendelse i en uddannelseskontekst og hvordan disse skoler rangerer i forhold til hinanden på udvalgte parametre som fx karakterer og fravær. På baggrund af sine studier konkluderer Steven Strand, at KPI'ernes svaghed er, at de ikke kan indkapsle kvaliteten eller finesserne i en undervisnings- eller læreproces, mens styrken er, at de kan anvendes til at sætte fokus på bestemte mål og succeskriterier (Strand, 1997:152).

Et andet eksempel er fra Australien (Davidson m.fl. 2017), hvor undersøgelsen beskriver nationalt samarbejde omkring en proces, hvor deltagerne skulle udvikle KPI-målsætninger, der skulle understøtte fremtidige benchmarking-aktiviteter (red. sammenligningsgrundlag) og på den måde identificere 'best practice'-aktiviteter inden for psykiatrien: *"The use of reliable and valid performance measures enables services to determine whether their processes are working well."* (Davidson, 2014:609).

I begge tilfælde mener vi, at forskningsprojekterne mangler at forholde sig kritisk til, hvorvidt KPI'erne er relevante i den kontekst, de indgår i og hvorvidt der er muligt at sammenligne skoler på baggrund af KPI'er samt hvilken kvalitet, der kommer ud af best practice-aktiviteterne, når de udspringer af KPI-resultater.

2.3.1 En historisering

Begrebet "Key Performance Indicators" har sin oprindelse i forbindelse med, at Robert Kapland og David Norton introducerede 'Balanced Scorecard' (BSC) i begyndelsen af 1990'erne (Kapland og Norton, 1992). Balanced Scorecard er selve mål- og resultatstyringssystemet, mens KPI'erne indgår i en organisations Balanced Scorecard som (ofte kvantitative) målsætninger, der er nødvendige for en organisations strategiske målopfyldelse og økonomistyring (Murby og Gould, 2005).



Billede 01: "Balanced Scorecard". Lånt fra internettet

Arbejdet med opstilling af KPI'er, og fastsættelse af målepunkter i det hele taget, knytter sig til grundtankerne bag Performance Management som ledelseskonscept (Flyger, Hedegaard og Melander, 2016:227-229), og er et styringsdesign, der har til formål at vurdere, i hvilket omfang man er nået i mål med sine fastlagte resultater enten som afdeling eller hele organisationen. Resultatmålingerne gøres blandt andet igennem forholdet mellem medarbejder og leder, hvor medarbejderne måles på deres performance (red. præstationer) og evne til at opnå databaserede mål, der typisk er

fastsat af en ledelse. Dog med den tanke, at målsætninger vil motivere medarbejderen til at performe bedre og dermed være mere produktiv.

Performance Management er et ledelseskoncept, som tager forskellig form både indenfor økonomistyring, HRM (Human Ressouce Management) og procesledelses litteraturen (Hansen, Nechevska & Svendsen, 2018:105).

Performance Management er en amerikansk ledelseskultur, der bygger på tanken om, at databaseret målbarhed er lig objektivitet (Dahler-Larsen & Phil-Thingvad, 2014:10, 2014:23), men udfordres af, at den *“(...) meget dårligt matcher den nordiske forvaltningskultur, som bygger på dialog og participation.”*(Krogstrup, 2014, s. 103, 201).

Performance Management får både kritik for at mangle sammenhæng mellem medarbejdernes præstationer og deres trivsel, ligesom at den får kritik for at være et ledelsesværktøj for ledere, der ensidigt klamrer sig til resultatmål i form af data i forsøg på at forudsige næste skridt i en kompleks verden (Dahler-Larsen & Phil-Thingvad, 2014:10, 2014; 13).

Tankerne bag Performance Management som ledelseskoncept udspringer af en gren af Human Resource Management, der består af en ‘blød’ version, hvor medarbejderne skal inddrages og motiveres samt en ‘hård’ version, hvor der er fokus på kvalitetssikring og ensartet udførsel af et produkt (Flyger, Hedegaard og Melander, 2016:227-229)..

Disse tanker leder os hen til Human Resource Management (HRM), der opstår som ledelsesstrategi på baggrund af USA’s interesse for den japanske produktionsform. Efter Anden Verdenskrig måtte den japanske industri “genopfinde” sig selv og i den forbindelse opstod ledelsesfilosofien ‘Kaizen’, der betyder en *“(...) continuous improvement involving employees in all levels of an organization”* (Desta, 2011:9). Kaizen har sin oprindelse hos Toyota, som havde stor succes med Kaizen, især op igennem 1970’erne (Farris m.fl., 2015). Denne japanske ledelsesfilosofi og dets effektive produktionsudbytte fandt forskerne i USA interessant, og det inspirerede dem til at udvikle det, som vi idag kender som Human Resource Management (HRM).

Samtidig med, at forskerne har fokus på den japanske ledelsesfilosofi, overgår samfundet fra et industrisamfund til et videnssamfund, hvorfor der kommer fokus jobudvikling og jobdesign frem for arbejdsdeling. HRM som ledelsesstrategi blev introduceret i 1980'erne og er overordnet et opgør mod lønarbejderlivsformen. Det omtales som et paradigmeskifte i ledelsesteori, idet der sættes fokus på *relationen* mellem ledelse og ansatte, organisationerne går fra regulering til fælles mål, fra arbejdsopgaver til fælles ansvar og fokus på kunden samt ledelse som koordinering fremfor styring (Voxsted, 2002:118-119).

Tankerne bag HRM kredser om, at mennesket er i centrum og at medarbejderne er organisationens væsentligste ressource, hvilket betyder, at organisationer, der anvender HRM som ledelsesstrategi, begynder at investere i medarbejderne og deres udvikling.

HRM fokuserer på et udvekslingssystem, hvor bidrag belønnes og hvor belønningen explicit står skrevet i ansættelseskontrakterne. Dette udspringer af den bureaukratiske skole, som indførte et avanceringsystem (Bentsen & Hansen, 2006:22-23, 110-111).

Samarbejdet mellem leder og medarbejder i de HRM-drevne organisationer handler om gensidighed, hvor parterne søger en fælles forståelse for udvikling gennem dialog, så medarbejderens udvikling både handler om at tilpasse sig organisations behov på lige fod med, at jobbet tilpasses medarbejderen. Ligeledes handler gensidighed også om, hvor parterne søger et fællesskab, der kan styrke medarbejderens følelse af ejerskab i jobbet. Denne ejerskabsfølelse opstår gennem medarbejderens engagement og ansvarsfølelse. For at opnå dette forpligter organisationen sig til at imødekomme medarbejderens behov og ønsker ved målrettet at arbejde med medarbejderens trivsel. Denne forpligtelse nedskrives i organisationens personalestrategi (Bentsen & Hansen, 2006:110-111, Vikkelsøe & Kjær, 2014:591), så medarbejderne har nem adgang til at finde ud af, hvilke regler, der gælder i en organisation.

Jesper Tynells undersøgelse (2002) af en IT-virksomhed er blandt den forskning, der stiller sig kritisk over for HRM-bølgen. Han konkluderer, at nyliberale styringsrationaler, der på mange måder er fremherskende både på individ- og

institutionelt niveau, er skyld i, at der sker en ansvarsforskydning indad til (Tynell, 2002:22).

Det munder ud i rationaler som "ansvar for egen læring", som også forekommer i folkeskolen, hvor klare mål og evaluering af den enkelte elev er almen praksis. Ved de individuelle samtaler bør både lærer og elev vurdere den enkelte elevs udvikling og arbejdsindsats, hvorefter eleven selv skal vurdere sig fra en skala fra 1 til 6. I forlængelse af denne vurdering anbefaler undervisningsministeriet, at læreren sideløbende skal stille spørgsmål som "hvad kunne du blive bedre til" (ibid:22). Denne praksis minder i nogen grad om en praksis, som de har hos AW, hvor det er nogle andre parametre, at medarbejderne bliver vurderet på og hvor de anvender "Den ideelle holdspiller" af Patrick Lencioni, som model for deres individuelle samtaler (Lencioni, 2016).

Det menneskelige fokus i Human Resource Management (HRM) opstår tilbage i 'Den humanistiske skole' (Kjær, Skriver & Staunstrup, 2007:30). Den humanistiske skole er en organisationsteori fra 1930'erne, der sætter fokus på menneskers individuelle behov og at mennesket er et socialt væsen. Teorien fokuserer også på, at mellemmenneskelige relationer en positiv effekt på produktiviteten, hvilket var et uventet fund i Hawthorne eksperimenterne, og at taylorismens forsimpelse af arbejdsopgaverne er ødelæggende for den menneskelige motivation (Bentsen & Hansen, 2006:28).

I Hawthorne-eksperimenterne interesserede forskerne oprindeligt kun for medarbejdernes arbejdsbetingelser og hvilke incitamenter, undtagen den økonomiske, der skulle implementeres af ledelsen for at imødekomme industrimedarbejdernes dårlige arbejdsmoral i forsøget på at opnå den højst mulige produktivitet (Hein, 2009:52-53).

I kølvandet på eksperimenterne opstod der yderligere forskning af motivation i forbindelse med arbejdsbetingelser og arbejdets tilrettelæggelse "*(...) for at sikre sig den bedst mulige motivation*" ligesom der kom fokus på feedback gennem udviklingen af jobdesignmodellen af Hackman og Oldham fra 1980'erne. I Hackman og Oldhams jobdesignmodel fokuserer de på individet og individets arbejdsmotivation gennem meningsfuldt arbejde, at have autonomi ved at have ansvar for resultatet af

arbejdsindsatsen og at opnå viden om effektiviteten af arbejdsindsatsen gennem feedback (Christensen, 2016:28-29).

Der er tre relationsformer i den humanistiske skole, som er særligt vigtige: A) ledelsens interesse for medarbejderne, B) at opnå anerkendelse af ens indsats i forsøget og C) at opnå en højere social status (Skriver, Staunstrup & Storm-Henningsen, 2017:221). Sidstnævnte relationsform minder i høj grad om bureaukratiets avanceringsystem, som blev indført af Max Weber.

Disse tre relationsformer danner tilsammen et humanistisk menneskesyn, der danner baggrund for Abraham Harold Maslows behovspyramide og som har inspireret til Frederick Herzbergs motivationsteori og Douglas McGregors X og Y-teori (Bentsen & Hansen, 2006:67-70).

Herzbergs motivationsteori blev funderet på et eksperiment om jobtilfredsstillelse, hvor kvalitet i arbejdet afhang mellem 'hygiejnefaktorer' og 'motivationsfaktorer'. Hygiejnefaktorer var tilknyttet omstændighederne på arbejdet, hvorimod motivationsfaktorerne var tilknyttet arbejdsindholdet. Teorien talte til, at faktorerne var forbundne i den forstand, at hvis det var mindre af motivationsfaktorerne tilstede, da skulle lederen skrue op for hygiejnefaktorerne for at vedligeholde jobtilfredsheden (Hein, 2009:137).

McGregors X og Y-teori udsprang af Maslows pointe om, at menneskets selvaktualiseringsproces vil føre til en højere effektivitet. Forudsætningen for dette skulle være at udvikle en ledelsespraksis, der udspringer af den humanistiske psykologiske tanker om mennesket. Hans ledelsesteori forklarede, at synet på mennesket havde betydning på ledelsesstilen og dermed også motivationen hos medarbejderen (Hein, 2009:106).

McGregor påpegede med sine studier, at hvis lederen ikke dækker medarbejderens behov, så reagerer medarbejderen. McGregor ville have ledere til at reflektere over egne antagelser og hvordan antagelserne om menneskets natur ville føre til en ledelsespraksis.

McGregor formulerede to grundantagelser, eller hypoteser, til at skabe refleksionen. De to hypoteser kaldte han for teori X og teori Y, som var ment til at skabe refleksion over de antagelser ens handlinger er baseret på og ikke hvilke to ledelsesstile man som leder skulle praktisere (Hein, 2009:109).

Disse motivationsteorier er hyppigt anvendt, og i ledelsespraksisser refereres der ofte til hygiejne- og motivationsfaktorer, men det er primært hygiejnefaktorer, der er fokus på i danske og udenlandske ledelses praksisser (ibid:145).

I næste afsnit vil vi sætte fokus på, at ledelsesstrategier, der bygger på forståelser af, at mennesket har behov for at være i konstant udvikling for at føle sig lykkelig, for at have en meningsfuld tilværelse og for at have et meningsfuldt arbejde.

2.4 Ledelsesstrategier

For at finde yderligere forskning i relation til vores emne, valgte vi at fokusere på 'ledelsesstrategier' og trukkere ordet en anelse for at finde yderligere litteratur og forskning. I den proces fandt vi lighedstegn mellem Key Purpose Indicators (KPI) som ledelsesstrategisk trend og tre andre ledelsesstrategier, der er opstået i den periode af organisationsteoriens udvikling, som bevæger sig indenfor 'Nyere organisationsteorier' (Bentsen & Hansen, 2006:21, 28-37).

2.4.1 Værdibaseret ledelse

Værdibaseret ledelse går på, at en organisation skal styres "(...) gennem eksempelvis adfærd og kulturpåvirkning (...)", hvilket gør værdibaseret ledelse til en proces, idet værdier og kultur hele tiden skal revurderes (Gaardsted, 2013:150-155). Denne ledelsesstrategi bygger på et holistisk menneskesyn og antager, at "*Mennesket motiveres (...) gennem et empatisk engagement, hvor værdier opfyldes*" og at "*Mennesket tænker og handler ud fra sit eget værdigrundlag*" (Gaardsted, 2013:151).

Den organisation, der bygger på værdibaseret ledelse, har en erkendelse om, at den uforudsigelige verden medfører kontrol af kontrollen blandt de klassiske

ledelsesstrategier, hvilket i et værdibaseret ledelseregi anses for at være en ubæredygtig organisation.

Dermed er lederens målsætning at have et værdigrundlag og færrest mulige regler (*'practical rules'*) mod at give de ansatte størst muligt rum for selvbestemmelse, der har afsæt i værdigrundlaget (Gaardsted, 2013:149).

Med det holistiske menneskesyn gives de ansatte rum til selv at fordele tiden mellem arbejdsliv, familieliv og fritidsliv, hvorfor værdibaseret ledelse rummer potentiale for at skabe motivation hos medarbejderne, der omvendt også finder denne ledelsesstrategi attraktiv i deres søgen efter det gode arbejdsliv (Gaardsted, 2013:152-154).

I relation til undersøgelser af værdibaseret ledelse udkom en artikel af Mona Agerholm Andersen (2010) i tidsskriftet "Corporate Communication: An International Journal", der omhandlede et casestudie af værdibaseret ledelse som et effektivt ledelsesredskab i en kriseramt virksomhed. På baggrund af interviews med medarbejdere og ledere fandt hun, at dette ledelsesredskab havde svære vilkår i nedgangstider, hvor organisationen var præget af nedskæringer og organisatoriske forandringer.

2.4.2 Meningsskabende ledelse

I bogen "*Det meningsfulde arbejdsliv*" skriver arbejdslivsforskeren Ib Ravn, at ifølge ungdomsforskningen vil unge have mening, identitet og anerkendelse, når de begynder at indtage arbejdsmarkedet. For de unge skal arbejde give mening, og i mening ligger der en betydning omkring, at "det jeg laver skal ses og jeg skal ses som medarbejder", men spørgsmålet er, hvem hjælper til for at dette kan blive en realitet og dermed at arbejdet giver mening. Nogen byder på, at meningsledelse er et koncept, hvor der bliver lagt op, at det ikke kun er op til enkelte medarbejder at skabe mening, - det er lige så meget en ledelsesopgave (Eriksen, 2009:57).

Meningsskabende ledelse er at lede organisationen til, at medarbejdere oplever, at arbejdet giver mening - fordi man oplever, at man gør en forskel. I ledelseslitteraturen findes der en masse argumentationer for at mening er en væsentlig faktor for både

organisering og arbejde. Men mening er stadig et begreb, der bliver diskuteret - for hvornår er noget meningsfuldt for deltagere og hvad lægger deltagerne i ordet?

En stor del af forskningen peger på, at det er meget forskelligt, da vi alle har forskellige parametre, som vi måler ud fra "hvad er meningsskabende". Det, der giver mening for den ene, giver ikke nødvendigvis mening for en anden (Ibid:59).

En europæisk undersøgelse foretaget af MOW (International Research Team 1987)(Ibid:59) kunne man opdele i seks kategorier af udtalelser for, hvad der giver mening for den enkelte medarbejder til gå på arbejde. Respondenterne fra undersøgelsen foldede sig ud således: at man går på arbejde på grund af 1) lønnen, 2) for udfoldelsen, 3) for det sociale, 4) for pligtens skyld, 5) det er min rettighed eller 6) fordi det er vigtigt for mit liv (Ibid:62). Andre forskningsresultater blandet andet fra psykologen Jesper Isaksen opdeler det mere i 1) at det giver mening at være tilknyttet arbejdspladsen, 2) at engagementet i de sociale relationer, 3) nødvendigheden i at være en del af en større kontekst, 4) stolthed over produktet og 5) bidragelse til andre menneskers trivsel.

For at præcisere dette har man holdt det op over tre væsentlige elementer i forklaringen på, hvordan oplevelse af mening finder sted, hvilket også bliver anvendt i forklaringen på det gode liv.

Den amerikanske psykolog Martin Seligman har anvendt en typologi, der differentierer det mellem begreberne 'nydelse' (det rare og det bekvemme, som kan være i arbejdsmæssige sammenhænge kan være personalegoder eller lønnen), 'flow' (engagement og opgaver hvor medarbejder glemmer tid og sted) og 'mening' (oplevelsen af at ens talenter bliver anvendt til noget større end en selv) (ibid: 63).

Det sidste element er, hvor meningsledelse har sit fokus, nemlig at hjælpe medarbejderen til at finde sine talenter og interesser, som kan bidrage på områder, hvor bidragelsen er reel og tilfredsstillende for ens selv som medarbejder og for organisationen, hvilket fører til følgende definition af mening: "(...) et fænomen giver mening når vi oplever, hvordan det indgår i en større sammenhænge." (Ibid:64).

Ifølge Ib Ravn defineres meningsledelse som følger:

“At koordinere menneskers bidrag på en sådan måde, at de i et givende fællesskab bruger deres unikke potentialer til at skabe mest mulig værdi for kunder og omverden” (ibid:70).

I definitionen kommer der et andet anliggende, som er op til diskussion: “Hvad vil det sige at skabe værdi og bidrage til omverden - hvis ikke det er markedets efterspørgsel der er værdien?”

Værdi er menneskets reelle behov, som fremmer livskvalitet og muliggøre livsmuligheder; altså en form for menneskelig opblomstring. Meningsledelse taler værdi ud fra at kunne identificere kundernes reelle behov og producere ydelser, som medarbejdere har en forståelse af giver kunden det, som de reelt har brug for - og ikke bare udøver en service kun bygget på basis af efterspørgsel. Der er en grund til her at adskille meningsledelse med værdibaseret ledelse. Værdibegrebet er noget de begge arbejder med, men meningsledelse har fokus et andet sted, hvor der peges hen af lederens rolle for skabe sammenhæng mellem medarbejdernes ressourcer og virksomhedens bidrag til markedet. De kan udmærket godt overlappe hinanden, men med det skel i mente, at *værdi* er forestillingen om det, der er godt og *mening* er en oplevelse af sammenhæng, hvilket opnås ved, at man oplever man bidrager til at skabe værdi for andre mennesker i omverden (ibid:73).

Der kan drages flere ligheder mellem meningsskabende ledelse som ledelsesstrategi og Hackman og Oldhams jobdesignmodel. Gennem forskning er de kommet frem til, at det motiverer individet at identificere sig med arbejdet (*‘task identity’*), at få feedback for arbejdsindsatsen og at denne indsats har betydning for andre og (*‘task significance’*) og at få lov til at variere mellem, hvilke færdigheder og evner, der trækkes på i løsningen af en opgave (Christensen, 2016:29-30).

2.4.3 Selvledelse

Hawthorne eksperimenterne konkluderede i sin tid, at meningsfuldhed, autonomi og feedback var elementer, der tilsammen øgede arbejdsmoralen og produktionen. Autonomi blev beskrevet som, at individet oplevede mere motivation, hvis de fik medbestemmelse i, hvordan arbejdet skulle gøres og friheden til selv at bestemme, hvordan og hvornår (Christensen, 2016:30). Det var starten på et fokus omkring, hvilke organiseringsformer, der på bedst mulige vis fremmede produktiviteten, hvilket i begyndelsen af 1970'erne blev udforsket, da man iværksatte selvstyrende grupper, som organiseringsform og har siden blevet en etableret organisationsform i virksomheder i dag (ibid:28).

Selvledelse er et nyt begreb, men 1980'erne banede det vejen i amerikansk ledelseslitteratur og er sidenhen blevet et velkendt begreb. I forskningsmæssige sammenhænge har det været et begreb der har været svært at undersøge empirisk, da det har mange facetter, men i ledelseslitteraturen generelt set er en enighed om at selvledelse skaber et godt arbejdsmiljø, da man har antaget, at selvledelse skaber mere engagement (Phil-Thingvad, 2012:51).

Dette har skabt en ukritisk tilgang til selvledelse og gør, at de fleste ikke er i tvivl om, at værdien af denne er bedst at foretrække frem for den klassiske hierarkiske organisationsform, som Max Weber introducerede som en del af hans bureaukratiske skole, hvor et af kendetegnene ved bureaukratiet som organisationsform var hierarki og regelstyring (Andersen, 2006:30ff).

Selvledelse som ledelsesform skal forstås som en proces, hvor individet styrer deres egen adfærd og kontrollerer sig selv via kognitive og adfærdsmæssige handlestrategier. Ledelsesformen påvirker relationen mellem leder og medarbejder, og ændrer lederens rolle og opgaver. De udmunder som ledelseskoncepter, hvori IT-baserede ledelsesværktøjer, såsom MUS (MedarbejderUdviklingsSamtaler), coaching, KPI eller i vores tilfælde KPI'er dokumenterer medarbejdernes resultater (Bramming m.fl., 2011:11).

I nyere forskning i relation til KPI'er er der undersøgelser, der påpeger, at en af

konsekvenserne af resultatmålinger kombineret med det fleksible arbejde, bliver, at mange af beslutninger bliver overlagt til medarbejderne selv. Tidligere lå ansvaret primært hos lederen og i dag bliver der forventet, at man selv strukturer og definerer sit eget arbejde, der til dels bliver målt og vurderet på, hvordan man klarer opgaven (Dahler-Larsen & Phil-Thingvad, 2014:10, 2014:166).

Medarbejderen bliver selvledende og sætter sin egne standarder for, hvornår arbejde er opnået en god kvalitet. Når arbejdsmæssige beslutninger bliver overladt til medarbejderen selv, opstår der en barriere i at adskille det "professionelle" til det "personlige" i arbejdet. Arbejdet bliver en del af ens identitet og bliver derfor ofte set som en selvrealiseringsarena (ibid:168). Undersøgelsen påpeger også, at den øgede autonomi skaber forvirring i forventninger og krav, der bliver stillet til medarbejderen og da den givne kvalitet ikke er pålagt på forhånd, da bliver det op til medarbejdere selv at vurdere, hvornår målet er nået. Denne personlige standardisering resulterer i, at man både bliver set på sine faglige egenskaber, men også på sine personlige egenskaber, og på den måde er der meget mere på spil, da hele ens identitet bliver afspejlet i ens arbejdsindsats og dermed kan det øge incitamentet til at gøre en fejlfri arbejdsindsats (ibid:169).

Kapitel 3 – Teoretiske positioner

I dette kapitel vil vi tydeliggøre valget af teoretiske positioner og give en introduktion til de begreber, der anvendes. Tilsammen danner kapitlet den teoretiske ramme om specialeafhandlingen.

Her vil læseren blive ført igennem de to praksisteoretikere, Theodore Schatzki og Stephen Kemmis, som vi anvender til at operationalisere vores empiriske fund med.

3.1 Den praksisteoretiske ramme

Praksisteorien er en paraply for flere forskellige praksisteoretiske retninger, hvorfor det også kan omtales som en familie af beslægtede teorier (Buch, 2017a:116), idet der findes flere teorier om praksis.

I dette casestudie for specialeafhandlingen har vi valgt at anvende Theodore Schatzki, som vi senere vil uddybe med Stephen Kemmis', som er en videreoperationalisering af Schatzkis praksisteori. Tilsammen skal operationaliseringen af vores empiri besvare vores problemformulering.

Schatzki og Kemmi udgør specialets teoretiske analyseramme for at undersøge tre udvalgte praksisser, nemlig en 'ledelsespraksis', en 'samtalepraksis' og en 'læringspraksis'.

3.2 Schatzki

Det, der gør det interessant at anvende Theodore Schatzki til at teoretisere vores empiri med i analysen, er, at 1) hans tilgang til praksisteori muliggør, at forskere kan arbejde med arbejdslivsforskning ud fra et blik om, at arbejdslivet består af bundter af praksisser og 2) at forskere kan *"(...) undersøge praksissers ontologiske og epistemologiske status (...)"* (Buch, 2017b:41) og 3) at Schatzkis praksisteori anses for at være den mest udbyggede og systematiserede version af praksisteorien (Buch, 2017b:42).

I de følgende afsnit vil vi komme nærmere ind på de elementer i Schatzkis teori, som vi vil anvende i dette speciale.

3.2.1 Praxis - Practice og kroppe

I den engelske litteratur af Schatzki beskriver han både 'praxis' og 'practice'. I de oversatte versioner i dansk litteratur samt i dette speciale operationaliserer vi med 'praksis', som består af handlinger og aktiviteter, men vi finder det alligevel relevant at skitsere differencen mellem de to engelske begreber omend det på dansk blot kaldes for 'praksis'.

Det, som vi som mennesker konkret 'gør' og 'siger' i en praksis, kalder Schatzki for '*praxis*', hvor '*practice*' derimod fremhæver samspillet mellem handlinger, aktiviteter, følelser, materielle arrangementer etc., som tilsammen udgør en helhedsforståelse af en praksis, som rutinerede hverdagshandlinger foretaget af "*(...) sociokulturaliserede kroppe (...)*" (Buch, 2017a:103-104, 109).

"Hvis kroppe ikke gjorde og sagde, ville der ingen aktivitet og dermed ingen praksisser være - og dermed kunne der ikke tilskrives mening til situationer".
(Buch, 2017a:110)

Ovenstående understreger, hvilken betydningsfulds rolle, at kroppe har i form af den fysiske tilstedeværelse og i form af at være formet af sociale processer, som spiller i praksisteorien. Som forskere skal vi i en praksisteoretisk optik anvende det blik på 'kroppe', som at "*(...) kroppens gøre og sige producerer handlinger, og at handlinger skaber aktivitet, som er grundlaget for praksisser*" (Buch, 2017a:109-110). Rent forskningsmæssigt må vi gerne tolke på kroppe og tematisere de udtryk (eller indtryk), som kroppene udsender - dog uden at gå nærmere ind i det psykologiske eller mentale bag den kropslige handling på lige fod med Bourdieus habitus-begreb. Vi er alene interesserede i de kropslige handlinger idet de "siger" noget om en praksis, normer i praksissen (...) og åbner for analyser af (...) hvordan praksissen fx kan stigmatisere, marginalisere, inkludere og normalisere (Buch, 2017a:111).

Så i det øjeblik vi som forskere ser på en praksis, da vil vi finde, at det er en sammensmeltning af kroppe, genstande og sociale aktiviteter, der 'gør' praksissen (Buch, 2017a:120).

3.2.2 Praksisser: Sayings og Doings

Praksisteorien er ikke interesseret i ordet, men er optaget af menneskers kropslige handlinger ('gøren', 'doing') og de sproglige ytringer ('sigen', 'saying'), som praksisdeltagerne anvender i forbindelse med deres handlinger. Menneskers formål og projekter i en praksis ordner 'gøren' og 'sigen', hvilket skaber handlinger, som igen skaber aktiviteter. Aktiviteter og praksisser er afhængige af hinanden, da aktiviteter opretholder praksisser og *"(...) omvendt er det praksisserne, der gør aktiviteten meningsfuld."* (Buch, 2017a:109-110).

Rent metodisk er der derfor ikke forskel på, om vi som forskere laver observationer eller interviews, idet vi gennem begge metoder får viden om, hvordan praksisdeltagernes viden, mening og sprog manifesterer sig gennem deres gøren og laden.

"Sayings are a subclass of doings, namely, all doings that say something about something. At the base of a practice lie those doings and sayings that are basic activities." (Schatzki, 2012:15).

Det, der udgør en praksis, er, at menneskers aktiviteter er forbundne i form af 'sigen' ('sayings') og 'gøren' ('doings'), og at disse aktiviteter er spredt over tid og rum. Der er en særlig forbundethed mellem aktiviteter og individernes handlinger, idet de er organiseret og forbindes gennem relationer som kausalitet og intenderet rettet i nuet. En undersøgelse i et praksisteoretisk perspektiv vil være med det udgangspunkt, at praksisdeltagernes hverdagslige aktiviteter vil altid være kropsligt, tids- og rumligt situeret (Buch; Andersen, 2016:189).

“Practices are open-ended, spatially-temporally dispersed nexus of doings and sayings”. (...) They are organised and connect through such relations as causality and intentional directness.” (Schatzki, 2012:14-15).

I dette speciale ser vi det eksempelvis i form konkrete ord, som deltagerne anvender og konkrete handlinger, som deltagerne gør, fordi det bidrager til en social orden i den praksis, de deltager i. Deres ‘sigen’ og ‘gøren’ sker ud fra deres tanker, følelser og overbevisninger, idet det er dét, der meningsmæssigt hænger sammen for informanterne (Schatzki, 2012:15). Det er gennem ‘praxis’, at vi reproducerer (forskellige) praksisser (*‘practices’*), såsom når vi anvender et skema (*‘praxis’* til at kunne gennemføre en evalueringspraksis (*‘practice’*). Ud fra perspektivet om, at en praksis er ‘open-ended’, da betyder det, at vores informanter som individer også har mulighed for at afvige fra disse særligt forbundne handlinger i en praksis. Det kan henholdsvis have en stabiliserende såvel som destabiliserende effekt på en praksis.

3.2.3 Praksissens aktiviteter

Helt overordnet skal vi forstå en praksis som et sæt af handlinger og sprog, der organiseres af en pulje af fire ordningselementer: *“(...) practical rules, understandings, teleoaffective structures, and general understandings”* (Schatzki, 2001:53, 2012:15). Selv i praksissens aktiviteter står ‘doings’ og ‘sayings’ centralt, og det betyder følgelig, at når vores informanter udtrykker nogle af de forståelser, der er med til at konstruere en praksis, som de deltager i, da får vi en række ‘sigen’ (*‘sayings’*) og ‘gøren’ (*‘doings’*), der tilhører den givne praksis, som vi ser ind i.

De fire ordningselementer skal ses som fænomenologiske elementer, der hjælper os med at gøre den sociale ordens mekanismer forståelige, samt identificere hvad der opretholder (reproducerer) og forandrer (destabiliserer eller udvikler) den sociale orden i en praksis. Vi ser ind i dagligdagens rutinerede handlinger, der gensidigt er forbundet med hinanden i de fire elementer, som vi forklarer herunder. Det er også gennem disse ordningselementer, at vi kan observere læring, idet vi som mennesker er sociale og orienterer os efter hinanden (Schatzki, 2012:16, 20-21, Buch, 2017a:104, 108).

Når Schatzki taler om praktiske regler (*'Practical rules'*) er det ud fra en position om, at regler er menneskeskabte og allestedsnærværende, og har indflydelse på praksissens muligheder og begrænsninger. En medarbejderhåndbog er et eksempel på regler, der eksplicit udtrykker sig om muligheder for ansatte i en organisation og hvornår en given handling har konsekvens for en medarbejder. (Buch, 2017a:106).

De teleoaffektive strukturer (*'teleoaffective structures'*) er en form for følelsesmæssige og normative orienteringer. En fornemmelse af hvordan det er rigtigt at opføre sig som leder i en bestemt virksomhed, som et eksempel. Endvidere er der tale om at handle ud fra et mål (*'project'* jf. Kemmis), der er styret af længsler, ønsker, inspiration, hvilket igangsætter særlige aktiviteter (Halkier & Jensen, 2008; Schatzki, 2012). De giver på den måde en overordnet retning, som ikke behøver at komme eksplicit til udtryk, og som ikke udelukker konflikter og uenigheder i at opstå (Buch & Andersen, 2015). Lederes deltagelse i et lederkursus kan eksempelvis være styret af et ønske om at avancere på sit job eller måske bare at beholde det.

Med *'Practical understandings'* er der fokus på, hvilken praktisk viden, der skal være tilstede for at udføre en bestemt aktivitet. Denne praktiske viden vil også kunne anskues som, hvilken basal viden, der skal være tilstede for at kunne anvende en genstand eller gennemføre en ønsket aktivitet (Schatzki, 2012:16). Dette kan fx være, hvad en computer er, hvordan en computer skal bruges og hvad skal man bruge den til. I en situation, hvor en medarbejder skal gennemføre sidemandsoplæring i eksempelvis brugen af en computer, som går på at lære en kollega samme færdigheder, da kræver det, at den kompetente medarbejder selv ved, hvilke handlinger og værktøjer det kræver samt kan sætte de rigtige ord på undervejs i oplæringsprocessen.

Et tredje ordningselement i Schatzkis praksisteori omhandler *"Teleoaffective structures"*, som består af et sæt teleoaffektive hierarkier af en række af formål (*'ends'*), projekter (*'projects'*) og handlinger (*'activities'*). Det er strukturer, der er åbne for normative og følelsesmæssige orienteringer i form af uformelle regler, hvad der er legitim adfærd,

informanternes følelsesmæssige engagement i en praksis og en forventet rettetthed mod udførelsen af en given praksis (Schatzki, 2012:16).

Når en leder igangsætter vidensdeling som *aktivitet* i en organisation, da vil vedkommende handle ud fra et formål, der videre er styret af et ønske om, at de ansatte skal kende hinandens fagligheder bedre til gavn for dem selv og kunderne, som organisationen betjener.

I en praksis er de teleoaffektive strukturer til forhandling mellem deltagerne, hvorfor der både er grundlag for konsensus og grobund for, at der kan opstå uenighed omkring, hvad det egentlige formål er eller hvad der er acceptabelt at udtrykke sig omkring i en praksis (Buch & Andersen, 2015:33, Schatzki, 2012:16). Dette kunne eksempelvis kunne være, når en medarbejder udtrykker sig omkring, hvordan man bør agere som leder i en organisation.

"(...) I primarily mean a set of teleological hierarchies (end-project-activity combination that are enjoined or acceptable in a given practice. (...) The affective component of a teleoaffective structure embraces the emotions and moods that people carrying on a practice should or may acceptably express." (Schatzki, 2012:16)

Det sidste ordningsselement, der binder en praksis sammen, er de generelle forståelser (*'General understandings'*), og betyder sanselige abstraktioner, der præger informanternes 'gøren' og 'sigen' omkring en abstrakt forståelse eller fornemmelse af en sammenhæng eller hvordan vi 'er' i verden. De generelle forståelser er knyttet op på eksempelvis værdien af praksissen og praksissens overordnede formål ligesom det i visse tilfælde drejer sig om værdier og normer i et samfund (Schatzki, 2012:16, Buch, 2017a:108): De generelle forståelser er derfor ikke formålsrettede lig de teleoaffektive strukturer.

3.2.4 Materielle arrangementer

Materielle arrangementer er forbundne enheder i form af kroppe, skemaer, artefakter, teknologi og genstande, og omtaler dem som “(...) *coproduced with practices, but nonetheless distinct*” (Schatzki, 2010:135), hvilket betyder, at de trods deres forbundethed hører til udenfor praksis.

Materielle arrangementer udgør en væsentlig del af praksis, idet praksisser ikke vil eksistere uden materialiteterne; - ligesom at materielle arrangementer ikke eksisterede ved fravær af praksisser (Schatzki, 2010:135, 2012:16), hvorfor det også skal anskues som, at de tilsammen konstituerer sig i et ‘bundt’ (*‘bundles’*).

Idet vi anvender Schatzki i dette speciale, da står vi også i en position, hvor de materielle arrangementer er en væsentlig del af det at analysere på hverdagslige aktiviteter, idet materielle arrangementer er fysiske genstande, der er med til at understøtte en praksis og influerer på informanternes ‘doings’ og ‘sayings’ (Schatzki, 2012:16). Materialiteten er dermed med til at forme en social praksis og vil derfor også præfigurere en praksis ligesom at den bliver formet af en social praksis ved, at vi interagerer med de fysiske genstande og det fysiske rum (Buch, 2017a:113,118).

Rum og materielle genstande, som er en del af den fysiske verden, eksisterer i kraft af vores handlinger. Det er først da, at disse objekter bliver meningsfulde for os, hvilket leder tilbage til praksisteoriens filosofiske syn på, hvordan vi ‘er’ i verden.

3.2.5 Site

Et ‘site’ er en form for kontekst. Den bliver konstitueret af sociale praksisser i form af aktiviteter og handlinger samt vores sociale eksistens i form af mål og intentioner. I Schatzkis optik er en praksis (*‘practice’*) et site, hvor “(...) *ting findes, og hændelser sker. (...) og hvor aktørernes mål og intentioner gør en forskel.*” (Kemmis et al., 2014:35, Buch, 2017a:108).

“In Schatzki’s terms, the practice itself is the site in which these shared spaces exist and overlap. That is, the practice is a site in which certain kinds of meaning are possible, in which certain kinds of things will be done, and in which certain kinds of relationships will occur between people and objects.” (Kemmis et al., 2014:35)

3.3 Kemmis

Stephen Kemmis har udviklet på Schatzkis praksisteoretiske begreber og filosofiske tanker i en sådan grad, at det er lykket ham i samarbejde med andre forskere at lave en operationaliserbar analysemodel kaldet ‘Table of invention’ samt sat yderligere ord på Schatzkis begreber til brug i en analyse af en praksis.

Disse perspektiver har vi valgt at anvende i analysen af vores indsamlede forskningsdata i form af interviews og observationer fra AW.

3.3.1 Relatings

Kemmis’ et al. (2014) kritik af Schatzki går på, at Schatzki mangler at definere relationerne i en praksis, da der ifølge Kemmis’ er behov for et større fokus på de relationelle perspektiver i en praksis. De udvikler derfor begrebet ‘relatings’ som et supplement til ‘gøren’ (doing’) og ‘sigen’ (‘saying) ud fra en anskuelse om, at “(...) sayings, doings and relatings hang together intersubjectively in the project of a practice.” (Kemmis et al., 2014:31).

Ved at anvende ‘relatings’ i analysen kan vi blandt andet fokusere på roller i AW, når en praksis skal defineres, hvilket er med til at give en anden dybde i analysen.

‘Relatings’ (‘relationer’) viser sig både i de observerbare og ikke-observerbare ‘sigen’ og ‘gøren’ i form af blandt andet “hvem samarbejder med hvem”, “hvem tager kontakt til hvem” og “hvem holder møde med, eller sidder sammen med, hvem”.

3.3.2 Practice Architectures

Med begrebet 'practice architectures' tilføjer Kemmis et al. (2014) et nyt perspektiv på hvordan 'sigen' ('sayings'), 'gøren' ('doings') og 'relationen' ('relatings') udfolder sig, organiseres og gensidigt betinges af hinanden (Kemmis et al., 2014:31).

Disse arkitekturer eksisterer jf Kemmis i form af tre dimensioner og opstilles i tre arrangementer: 'cultural-discursive', 'material-economic' og 'social-political'. Alle tre arrangementer, der foruden at muliggøre og begrænse praksis, eksisterer også parallelt med 'sigen', 'gøren' og 'relationen' i en praksis. På sin vis vil de tre arrangementer være rammesættende for 'sigen', 'gøren' og 'relationen', der, som Schatzki, mener, at en praksis altid har et formål, som deltagerne ønskes opfyldt.

3.3.3 Table of Invention

Med *'Table of invention for analyzing practices'* har Kemmis lavet et analytisk værktøj, som konceptualiserer både egne og Schatzkis begreber indenfor praksisteorien. Med skematiseringen har Kemmis gjort praksisteori operationaliserbar, således at vi med denne operationalisering opnår en forståelse af helheden i en praksis ved at kaste et analytisk blik på de mindre elementer, der indgår i en praksis. Modellen åbner for, at vi kan analysere på delelementer af samspillet mellem 'sigen', 'gøren' og 'relationen' i en praksis og praksisarkitekturens arrangementer (Kemmis et al., 2014:31-33). I følge Kemmis skal vi se på praksis ud fra fire temaer: 'project', 'dispositions', 'practice traditions' og 'practice landscape'.

Den venstre side af skemaet (figur 1) kalder Kemmis for den individuelle side, der kredser om to temaer: 'project' og 'dispositions'. Øverst til venstre kredser vi om, hvordan deltagernes 'sigen', 'gøren' og 'relationen' er rettet mod praksissens mål (*'projects'*). Heri beskriver vi, hvad vi anser som praksissens mål (*'projects'*) ud fra informanternes 'sigen', 'gøren' og 'relationen' i vores transskriberede interviews og observationer.

I *'dispositions'* nederst til venstre kredser vi om, hvordan deltagerne i en praksis anskuer selve praksissen og hvilke 'selvfølgeligheder' i form af praksisspecifik viden,

erfaringer og færdigheder, som deltagerne individuelt trækker med ind i en praksis gennem deres 'sigen', 'gøren' og 'relationer'. Således opnår vi et analytisk blik for, hvilke diskurser, der hersker i en praksis, hvordan diskurser i en praksis influerer på deltagernes 'sigen', 'gøren' og 'relation' samt hvordan deltagernes respektive "selvfølgeligheder" influerer retur på praksissen. Kemmis forklarer '*dispositions*' med at være 'deltagernes fornemmelse for spillet' (Kemmis et. al., 2014:39) og at denne "fornemmelse" afgør, hvad deltagerne 'siger' og 'gør' i en praksis. Derfor vil der i en praksis være flere forskellige fornemmelser af et spil, som videre kan give anledning til relationsproblemer og misforståelser i en praksis.

Elements of practices		Practice architectures in the site	
Project In this cell, we describe what we take to be the <i>project</i> (or <i>telos</i> or purpose) of the practice we are studying, based on the evidence available (for example, the content of a transcript and other related observational, interview or documentary evidence available). When a participant sincerely answers the question ‘What are you doing?’ they describe the <i>project</i> of the practice (from their perspective).		Practice landscape In this cell, we describe how people and objects are differently enmeshed in the interactions (that is, in the activity-timespace) of the practice being studied. Different people and objects may be involved at different stages or in different episodes or in different aspects of the practice, and they may participate in different roles or from different perspectives. Some objects not apparently relevant to the activities (the ceiling, for example) may in fact play a role in enabling or constraining the practice and in this way be enmeshed in the activity-timespace of the practice.	
Sayings	In the cells on the left, we identify the principal <i>sayings, doings</i> and <i>relatings</i> that compose and ‘hang together in’ the <i>practices</i> under study; alongside these, on the right, we identify (respectively) the principal <i>cultural-discursive, material-economic</i> and <i>social-political arrangements</i> that are resources that make possible (<i>prefigure</i>) the sayings, doings and relatings we observe. In the analysis, we aim to identify at least the most significant proximal arrangements that shape the sayings, doings and relatings observed (things present in the site), and, where relevant, more distal conditions (like more widespread languages of policy or theory, more extensive material layouts, or wider sets of social relationships in or beyond organisations) that are significantly enmeshed in the practices under study. Together, the cells on the left describe the <i>practice</i> in terms of what is said and done and how people relate in it; together, the cells on the right describe the <i>practice architectures</i> that form the <i>niche</i> (on the model of an ecological niche) that permits the practice to survive in the site.	Cultural-discursive arrangements	
Doings		Material-economic arrangements	
Relatings		Social-political arrangements	
Dispositions (<i>habitus</i>) In this cell, we describe what we take to be the most significant <i>dispositions</i> (or <i>habitus</i>) called on or developed in the principal participants as they participate in the practice. Bourdieu (1990) describes the <i>habitus</i> as a set of dispositions developed by a participant enacting a practice in cultural, material and social fields (for example); these dispositions are what give the participant the ‘feel for the game’ that makes it possible for them to act appropriately in the field. In our view, dispositions include knowledge, skills, and values. <i>Knowledge</i> relates chiefly to the <i>sayings</i> and cultural-discursive resources (in language, in semantic space) present in or brought to the site; <i>skills</i> relate chiefly to the <i>doings</i> and material-economic resources (in activity and work, in physical space-time) at the site; and <i>values</i> relate chiefly to the <i>relatings</i> and social-political resources (in power and solidarity, in social space) at the site.		Practice traditions In this part of the table, we comment on the <i>practice traditions</i> that appear to be in play, reproduced, or transformed in the practice. This sets the interactions that compose the practice against a longer history of practice, including at least the history of practice in the local site (for example, in terms of how the participants have acted and interacted as part of the practice in the site over previous days, months or years). Where relevant, we also comment on the practice interpreted against a broader history of this kind of practice (for example, how practice in a particular classroom might be an expression of a practice tradition like progressive education or a particular approach to literacy education).	

(Figur 02: "Table of invention for analyzing practices". Kemmis et. al., 2014:39)

Den højre side af skemaet (figur 1) kalder Kemmis for den ekstra-individuelle side, der kredser om de to sidste temaer: '*practice landscape*' og '*practice traditions*'. Her flytter fokus sig til arkitekturerne og sitet, hvori praksisserne udspiller sig samt til en

erkendelse om, at deltagernes handlinger er en del af en social, historisk og materiel kontekst.

Som Schatzki (Schatzki, 2010:135, 2012:16) er inde på, så udgør de materielle arrangementer en væsentlig del af praksis, idet praksisser ikke vil eksistere uden materialiteterne og omvendt. Dette relaterer sig til Kemmis' begreb '*practice landscape*', som udtrykker hvilke materielle, fysiske rammer og regler, der visuelt er tilgængelige i verden og hvordan disse muliggør eller begrænser en praksis. Det er dette praksislandskab, som deltagerne forholder sig til og som afgør deltagernes aktiviteter i praksis. Ifølge Kemmis er deltagerne og objekterne i praksislandskabet på forskellig vis flettet ind i hinanden (Kemmis et al., 2014:39).

'*Practice traditions*', som oversat til dansk betyder praksistraditioner (nederst til højre), dækker over en historisk hændelse, der influerer på deltagernes handlinger i nuet. I en analyse skal vi se på det som, at der er sket en historisk indkapsling i den sociale hukommelse af tidligere hændelser i en praksis, som er medvirkende til at skabe en fælles generel forståelse. Denne fælles generelle forståelse har været værdisættende for praksissens formål ('*ends*'), projekter ('*projects*') og handlinger ('*activities*'), hvorfor Kemmis siger, at en praksis på sin vis har en kollektiv hukommelse, der tillader disse særlige hændelser at gentage sig (ibid:39).

Kapitel 4 – Forskere i praksis: etnografi og refleksion

Formålet med dette kapitel er at belyse, hvilke etnografiske metoder vi har anvendt i specialet og hvilken empiri vi har produceret, når vi udfører de udvalgte metoder til indsamling af vores forskningsdata.

Kapitlets mål er at skabe transparens for læseren omkring forskningsprocessen. Læseren vil præsenteret for en fremvisning af specialets videnskabsteoretiske og etnografiske tilgang. Hertil menes der, hvordan specialets videnskabsteoretiske position kommer udtryk i vores problemstilling og hvilken viden vi producerer ud af denne videnskabsteoretiske vinkel. Ligeledes vil vi undervejs også præsentere, hvordan etnografien har været med til at frembringe den empiri, der resulterer i vores besvarelse af problemformuleringen.

Som afslutning på kapitlet har vi et afsnit med vores refleksioner over mødet med forskningsfeltet.

4.1 Autencitet, validitet og reliabilitet

Som forskere skaber vi transparens ved at gøre rede for, hvilke metoder vi har gjort brug af til indsamling af vores forskningsdata, beskrive hvordan vi har gjort brug af metoderne samt hvilke refleksioner vi har gjort på baggrund heraf (Kristiansen og Krogstrup, 2015:191ff).

Som forskere har vi forholdt os autentisk til den empiri, som vi har indsamlet og har forholdt os af refleksive ved at zoome ind og ud af feltet. I processen, hvor vi både gør induktive og deduktive tilgange til undersøgelsen, da implicerer vi, at der er en adskillelse af teori og data, som i processen nedtoner forskerens subjektivitet og dermed gøre undersøgelsen valid og generaliserbar (Järvinen og Nik-Meyer, 2005:121).

Autenticitet er en vigtig del af den kvalitative forskning. Autenticitet handler primært om gyldighed og vi i forskningsprocessen har været tro overfor empirien og informanternes konkrete sproglige og kropslige udtryk ved at gengive de faktiske hændelser (Kristiansen og Krogstrup, 2015:194).

4.2 Analysestrategi

Til indsamling af vores forskningsdata har vi metodisk gjort brug af interviews, snaplog og observationer, hvorved processen kan karakteriseres som en proces, der ikke har være rent induktivt ej heller rent deduktivt. Vi startede deduktivt ud med at studere AW's KPul-samtalepraksis samt AW's ledelsespraksis, som vi senere supplerede med også at studere deres læringspraksis. Det vil sige, at vi i forskningsprocessen har været abduktive, da vi alligevel i nogen grad har haft indflydelse på vores spørgsmål og observationer ud fra vores teoretiske begreber og de temaer, der er opstået i forskningsdataen. Det har dannet en ramme for vores kategorisering, som struktur for vores analyse.

I et casestudie anses det for sårbart at gøre brug af én enkelt indsamlingsmetode. I dette speciale har vi kombineret flere forskellige kvalitative metoder til indsamling af vores forskningsdata med det formål at lave en triangulering for at opnå flere perspektiver af det fænomen, som vi studerer. Med triangulering øger vi kvaliteten af vores forskningsdata og analyse (Ramian, 2012:19), da metoderne og den empiri, de frembringer, komplementerer hinandens svagheder (Vang; Brandt-Kofoed, 2018:60).

"The use of a multitude of methods – sometimes referred to as triangulation – is often to be preferred, not in order to zoom in the truth through different methods, but in order to create a richer picture." (Alvesson, 2003: 176)

Til at analysere vores forskningsdata har vi anvendt meningskondensering, da vi har haft fokus på mening. Meningskondensering er en måde at kategorisere forskningsdataen, og anvendes typisk i forbindelse med at foretage en interviewanalyse

(Kvale & Brinkmann: 2015:258,267). Meningskondenseringen er i dette speciale primært anvendt i forbindelse med analyseprocessen af specialets semistrukturerede interviews, men har også haft en effekt på, hvordan vi har analyseret på den øvrige forskningsdata, der er indsamlet gennem observationer og snaplog.

Analyseprocessen af vores semistrukturerede interviews er foretaget i to niveauer:

1. Transskribering

Alle semistrukturerede interviews blev optaget på diktafon og efterfølgende transskriberet. Ved at transskribere sikrer vi dels autenticiteten af informantens sproglige ytringer og at vi rent forskningsmæssigt hele tiden står med data i deres oprindelige form (Dahler-Larsen, 2010:43).

Ved at transskribere bliver vi opmærksomme på, hvad der står særligt frem i semistrukturerede interviews og som har særlig relevans for vores problemformulering. Dels får vi en bedre fornemmelse for helheden af de semistrukturerede interviews og dels får vi dyb indsigt i de enkelte informanternes udtalelser.

2. Meningskondensering og kodning

Efter transskriptionsprocessen nedbrød vi samtlige interviews inden for følgende kategorier:

- Ledelsespraksis (grøn)
- Key Purpose Indicators-samtalen som praksis (blå)
- Læringspraksis (lilla)
- Arbejdsliv (gul)

Som følge af vores videnskabsteoretiske position holder vi os til at kigge på, hvad der udspiller sig i praksisserne i form af informanternes 'sigen'. I et praksisteoretisk perspektiv er informanterne i sig selv ikke interessante, men det er deres 'sigen', som siger noget om deres handlinger og aktiviteter i en praksis.

Gennem kodningen opnår vi et overblik over, hvilke forståelser, der rammesætter de sociale interaktioner og de mulige positioner i feltet. Vi tilser derfor, at strategien bliver

et resultat af en mere beskrivende end en forklarende analyse, idet analysen gerne skulle forklare de processer, hvorigennem noget bliver sandt (Hansen & Christensen, 2015:32-33).

4.3 Introduktion til feltet

I dette kapitel vil vi introducere læseren til feltet. Det overordnede formål er at anskueliggøre vores proces omkring før, under og efter etablering af kontakten til feltet samt feltets indflydelse på specialets problemformulering og arbejds spørgsmål.

Først beskriver vi, hvordan kontakten til feltet, AW, bliver etableret. Afslutningsvis føres læseren ind i baggrunden for AW og dens eksistensberettigelse.

4.3.1 Kontakten etableres

I vores søgen efter hvad Key Behavior Indicators (herefter kun omtalt som KBI) var for et fænomen, brugte vi vores eget netværk til at imødekomme vores ønske om at etablere et samarbejde med en virksomhed, der arbejder med KBI. Vi havde på forhånd udarbejdet et undersøgelsesdesign (Bilag 02), som vi havde sendt ud til et par virksomheder per mail ligesom at vi havde taget telefonisk kontakt til virksomheder, som vi via netværk havde fået nogle indikatorer på, at de arbejdede med KBI i større eller mindre grad.

I dette undersøgelsesdesign havde vi formuleret, at vi ønskede at finde et samarbejde med en case-virksomhed inden for vores erkendelsesinteresse og fremlagde i den forbindelse vores indledende tanker omkring, hvordan opgaven og samarbejdet skulle gribes an. I designet lagde vi op til, at vi var åbne for, at de som organisation kom med input og/eller andre interessante vinkler på emnet.

Trods flere samtaler per telefon eller mail med disse virksomheder fandt vi, at de i mindre grad matchede vores undersøgelsesdesign, hvorfor vi valgte at sende undersøgelsesdesignet ud - i en forkortet version - som et opslag på facebook.

En bekendt responderede på opslaget og beskrev, at hans arbejdsplads havde implementeret nogle indikatorer lig KBI, som på hans arbejdsplads blev omtalt som Key Purpose Indicators (KPuI). Vi sendte vores undersøgelsesdesign afsted på en mail til ham, hvorefter han vendte retur med et positivt svar om, at hans arbejdsplads, AW, havde vist interesse for et indledende møde.

Vi blev inviteret til et møde med virksomhedens HR-ansvarlige og den bekendte, der havde svaret på opslaget, hvor vi dels foretog et besøgsinterview med dem og hvor vi dels fik drøftet vores erkendelsesinteresse. AW fandt vores erkendelsesinteresse og teoretiske indgangsvinkel interessant, og så tillige en mulighed for, at nærværende speciale kunne indeholde indikationer, som de kunne bruge til en intern evaluering omkring, hvorvidt Key Purpose Indicators havde en effekt hos AW og hvilken effekt, den i givet fald tilvejebragte.

I forbindelse med dette møde blev det indledende samarbejde kortlagt, AW gav os frit forskerlejde til at indsamle vores forskningsdata efter eget undersøgelsesdesign og på den måde blev adgangen til feltet etableret.

4.3.2 Indføring til AW

AW er en forholdsvis ny konsulentvirksomhed, der tilbyder IT-løsninger til andre virksomheder. Hos AW har de konsulenter ansat til at hjælpe kunder med at administrere og udvikle deres IT-projekter og ad den vej optimere kundens IT-systemer.

Indføringen til AW's historie er konstrueret ud fra interview af virksomhedens CEO, der også er en af stifterne af AW. AW's CEO fortæller, at det hele startede med fire mænd, som på kryds og tværs så hinanden både gennem arbejde og som private venner. Alle fire havde en længsel efter at have et bedre arbejdsliv. Et arbejdsliv drevet af passion, spændende opgaver og engagerede medarbejder.

Ifølge AW's CEO havde stifterne en fælles fortælling omhandlende oplevelsen af at være medarbejder i et stort konsulenthus. Fortællingens centrale kerne kredser sig om deres egen oplevelse af at være medarbejder i en vækstende arbejdsplads, som ved en ubalanceret vækst resulterede i, at man som medarbejder kom mindre i centrum for virksomheden.

Det, som stifterne følte og huskede som det gode arbejdsliv, var for dem følelsen af at ens arbejde var drevet af lyst og at den enkelte medarbejder havde friheden til selv at bestemme over arbejdsprocesserne samt et stærkt arbejdsfællesskab til at sparre og udvikle sig i. Stifternes oplevelse i deres forhenværende virksomheder var, at jo større virksomheden blev, des mere bureaukratiske blev deres arbejdsprocesser, som for dem resulterede i, at deres arbejde føltes mindre værdifuldt og meningsfuldt. Arbejdet blev mere faktureringsorienteret og målbaseret, hvori oplevelsen af disse metoder ikke medførte mere effektivitet, men snarere det modsatte.

Det var starten til at skabe AW med det mindset, at medarbejdere ifølge AW skulle være det centrale for virksomhedens vækst. Det skulle gøres med den tilgang at den enkelte medarbejder skulle skabe sin egen værdi og mening i sit arbejde uden bureaukratiske processer og ikke underlægge sig et styringsparadigme, hvor performance er det bærende for virksomheden. Det skulle være en virksomhed med et meningsskabende paradigme, der skulle være det bærende for arbejdspladsens kultur, der videre er grundtanken bag virksomhedens KPul-koncept.

De har skabt AW med det ønske at skabe noget andet og mere moderne end de klassiske konsulenthuse, som de selv var ansat i og filosofien af at, hvis man arbejder ud fra noget der giver værdi og mening, så performer man også bedre, da det skal "*være pisse sjovt at gå på arbejde og (...) have nogle fede opgaver.*" (Bilag 05, IP1:11)

I 2014 ansatte de deres første medarbejder og er sidenhen er blevet et konsulenthus med 29 ansatte med forskellige fagområder. Alle ansatte skulle være i centrum for forretningsudviklingen og alle skulle bidrage til kulturen. Rekrutteringen skulle derfor også afspejles af, at man som ansøger skulle kunne være en del af kulturen og at

ansættelsen ikke nødvendigvis var på baggrund af fagområdet, men også hvad man kunne tilbyde personligt. Tanken var også, at diversiteten af medarbejdernes profiler kunne understøtte idegenereringen, eftersom AW i sin organisation har valgt at arbejde ud fra en “rethinking business and it”-ramme.

AW's konsulenter er typisk ude hos kunderne fire dage om ugen, og i det setup bliver konsulenten en del af kundens arbejdsplads som var det en ekstra kollega. Det er med den pointe om, at opgaven hos kunden skal udføres ud fra, hvad der giver mening og værdi både hos den enkelte AW-medarbejder, AW som helhed, men også for deres kunde.

4.3.3 Baggrund for praksis og samarbejdet

Efter at have genlyttet til interviewet med virksomhedens HR-ansvarlige og den bekendte, der responderede på opslaget, da reflekterede vi efterfølgende over, hvordan vi skulle indsamle empiri hos AW og hvad fokus var i de respektive metoder.

Hele vores udgangspunkt for den empiriske indsamling af forskningsdata har fra starten af kredset om at lave et casestudie af AW's KPUI-samtalepraksis og de ansattes hverdagslige aktiviteter ud fra et praksisteoretisk perspektiv.

På baggrund af dette indledende besøgsinterview lavede vi derfor en brainstorm på, hvad vi indledningsvis ville fokusere på under indsamlingen af vores empiri, som var umiddelbar i tråd med vores erkendelsesinteresse.

Med *indledningsvis* mener vi, at vi valgte den forskermæssige position, hvor vi skulle forholde os åbne for og nysgerrige omkring, hvad vi efterfølgende observerede af perspektiver på AW's organisering og AW som organisation, som vi på forhånd ikke var bevidste om. Dette betegner Nicolini (2013) som en iterativ proces, hvor vi som praksisteoretiske forskere tilrettelægger vores undersøgelser således, at vi kan zoome ind og ud på de praksisser, der er genstand for vores undersøgelse.

Brainstormen blev formuleret til to indledende nedslag og bevæggrunden for at definere disse nedslag skal findes i, at vi ønskede at etablere en god indføring til feltet.

Vi sendte derfor en mail til den HR-ansvarlige med de to nedslag på, hvordan vores forskningsdata skulle indsamles og med hvilke profiler, der skulle interviews:

- deltage i deres fredagsarrangementer. Dels for at møde de ansatte og dels for at observere på deres fællesaktiviteter i form af fælles morgenmad og oplæg, så vi kunne gøre os yderligere indtryk af deres organisation.
- lave aftaler med udvalgte ansatte til enkeltmandsinterviews og gruppeinterview.

For at vi kunne blive præsenteret for de ansatte i AW lavede vi en aftale med AW's HR-ansvarlige om at deltage i det førstkomne fredagsarrangement, som bestod af fælles morgenmad og et fælles faglig oplæg af to eksterne oplægsholdere. Derefter startede vi en proces med at finde ud af, hvilke nedslag, der ville give mening for vores undersøgelsesdesign og erkendelsesinteresse.

Samarbejdet havde visse begrænsninger, idet størstedelen af medarbejderne er konsulenter, der arbejder ude hos deres kunder, hvorfor de ikke partout var tilgængelige grundet travlhed i deres respektive projekter. Den HR-ansvarlige tilbød at undersøge, hvilke mulige informanter vi kunne få adgang til, da han på forhånd ikke ville godkende et interview med en informant uden denne persons accept.

Valget af informanter endte med at blive gjort uden om samarbejdet mellem os og den HR-ansvarlige. Dette var dels på grund af begrænsninger og dels grundet metodiske refleksioner. Disse metodiske refleksioner opstod på baggrund af en bekymring for, at den HR-ansvarliges valg af informanter ville påvirke de empiriske fund i en given retning, som der bevidst eller ubevidst potentielt kunne ske i hans valg af informanter. Selve valget af informanter er nærmere uddybet senere i kapitlet.

4.4 Etnografiske tilgange

Specialets etnografiske tilgang er inspireret af to forskellige metoder: observation og kollaborativ etnografi. Begge etnografiske metoder finder vi anvendelige i forhold til dette casestudie, da den ene metode fokuserer på de praksisser vi undersøger og den anden metode fokuserer på samarbejdet med feltet samt samarbejdet mellem os som forskere.

Vi har undervejs i processen valgt at studere AW's ledels, samtale - og læringspraksis ud fra en praksisteoretisk ramme. Vi har valgt at anvende praksisteori til at analysere vores empiriske materiale, da bør vi jævnfør Schatzki anvende deltagerobservation for at opnå viden om de praksisser, vi undersøger. Schatzki (2012) uddyber dog ikke, hvilke metodikker, der hører til under 'deltagerobservation'; - andet end blot at konstatere, at det er en absolut nødvendighed for den praksisteoretiske etnograf at anvende deltagerobservation (Schatzki, 2012:24).

"To acquire this knowledge, the investigator has no choice but to do ethnography, that is, to practice interaction-observation" (Schatzki, 2012:24).

Derimod fremhæver Schatzki sproget som et særdeles betydningsfuldt 'hint', da brugen af ord ('sayings') siger noget om, hvilke aktiviteter og praksisser, der eksisterer. Derfor har vi også valgt interview som supplerende metode, idet vores informanter får mulighed for sprogligt at udtrykke, hvilke forståelser de har og hvilke handlinger de gør. Disse interviews er vigtige supplementer til vores observationer (Schatzki, 2012:24-25).

Idet vi erkender, at vi gennem observation kan indfange interaktioner og handlinger ('doings'), som giver os indsigt i den pågældende praksis og som videre er væsentlige for at kunne analysere praksis, har vi været nødt til at finde en indledende tilgang til observation som etnografisk metode. Vi har derfor valgt at lade os inspirere af Kristian Larsens definition af observation.

"Ved observation ser man, hvad mennesker gør med hinanden i nogle bestemte institutionelle og fysiske omgivelser (...)." (Larsen, 2009: 37).

Kristian Larsens definition anskuer vi som rammesættende for, hvad observation er som etnografisk metode, som vi viderefører med deltagende observation, hvor vi deltager som observatører (Schatzki, 2012; Kristiansen og Krogstrup, 2002; Alvesson, 2003). Dette uddybes under afsnittet 'Observation som etnografisk metode'.

Gennem kollaborativ etnografi viser vi, hvordan vi som forskere bag dette speciale har inddraget feltet samt anvendt hinanden som studerende. Hele vores kollaborative etnografiske tilgang er inspireret af Joanne Rappaport og Chris Huxham.

I følge Rappaport skal vi som forskere, der anvender kollaborativ etnografi, lægge vægt på et løbende samarbejde med feltet, deltagerne og/eller forskerne imellem, således at samarbejdet sker på flere tidspunkter i forskningsprocessen (Rappaport, 2008). Dette er blandt andet sket, når vi går ind og ud af feltet for at indfange merviden i forbindelse med et interview eller forfølge nye erkendelser på baggrund af en observation, uden at afvige fra specialets erkendelsesinteresse.

“(...) an approach to ethnography that deliberately and explicitly emphasizes collaboration at every point in the ethnographic process, without veiling it—from project conceptualization, to fieldwork, and, especially, through the writing process.” (Rappaport, 2008:1)

Vi er ligeledes også inspireret af Rappaports tilgang til, at kollaborativt samarbejde også omhandler, at vi som forskere bevidste om, hvordan og hvad vi har lært gennem samarbejdet med hinanden, hvordan vi har anvendt hinanden som studerende og hvordan vi har inddraget feltet samt anvendt hinanden til at foretage co-teoretisering og co-analyse. Det lægger videre op til refleksionsarbejdet omkring kollaborativ etnografi og det kollaborative samarbejde, som vi forskningsmæssigt også forholder os til senere i dette speciale.

“(...) the specificity of its methodology: how researchers come to learn through collaboration.” (Rappaport, 2008:2)

Det kollaborative samarbejde uddybes af Huxham, der påpeger, at der i arbejdet med kollaborativ etnografi som metode opstår kollaborative fordele, såsom at det

kollaborative samarbejde skaber synergi, der er større end det, som vi ville kunne skabe som enkeltpersoner (Huxham 1993, 1997, 2003); - hvilket taler ind i de samarbejdende parter, som Rappaport omtaler:

“Because the researcher is involved as a part of the change process, the insights gained are also likely to be richer.” (Huxham, 1993:600)

Al viden, der genereres gennem et kollaborativt etnografisk samarbejde, er kontekstbestemt og ender ikke ud i en endegyldig essens, men en sum af viden, der er blevet produceret fra forskellige perspektiver og metodikker (Rappaport, 2014:23). Situationerne kan derfor ikke gentages, idet de er opstået i bestemte kontekster, hvorfor det videre er vigtigt at beskrive den kontekst, som vi har undersøgt for at kunne validere resultaterne og den opnåede viden (Huxham, 1993:600). Konteksten har vi allerede beskrevet i afsnittet “4.2 Introduktion til feltet”, og i de følgende afsnit vil vi behandle, hvordan vi har lavet deltagerobservation og kollaborativt samarbejde med feltet og mellem os som forskere.

4.4.1 Observation som etnografisk metode

Som nævnt i beskrivelsen af observation som etnografisk metode anvender vi Kristian Larsens blik på observation for at rammesætte en forståelse af observation:

“Ved observation ser man, hvad mennesker gør med hinanden i nogle bestemte institutionelle og fysiske omgivelser (...).” (Larsen, 2009:37)

Observationer indebærer, at forskeren indgår og indlever sig i en anden virkelighed og tilser et udefra blik på sin undersøgelse. I specialet har vi tildelt observationer det formål at følge, hvordan AW's ansatte interagerer med hinanden samt hvilke forståelser, materielle arrangementer mv. i KPul-samtalepraksissen, der bliver medieret ud i det

offentlige rum, som i vores fortolkning kan blive repræsentationer og muligvis et billede af AW's organisering.

I forbindelse med observationerne har vi valgt at positionere os rent rollemæssigt som 'deltageren som observatør', hvilket i praksis betyder, at vi som forskere opholder os sammen med de ansatte i deres felt for at få informationer om deres praksisser (Kristiansen & Krogstrup, 2002:17).

Når vi bevidst vælger at opholde os sammen med de ansatte for at få informationer om deres 'gøren' og 'sigen', da 'bryder vi ind' i en 'setting'. Med det mener vi, at idet at vi er udefrakommende forskere, da er vi i AW med en høj grad af fremmedhed og 'bryder ind' i deres 'setting' i forsøget på at *"(...) create knowledge through understanding the natives from their point of view or their reading of acts, words and materia used (...)"* (Alvesson, 2003:176).

Dette taler tilbage ind i, at vi som forskere er deltagende observatører, der observerer på de ansattes interaktioner og praksisser, hvilket underbygger argumentet omkring, at vi har foretaget deltagerobservation.

Gennem deltagerobservationerne har vi videre fået mulighed for at kortlægge, hvilke forbindelser af handlinger, der forbinder de forskellige aktiviteter i organisationen. Det åbner for, at vi kan opsøge medarbejderne og spørge ind til deres viden, mens vi observerer, for på den måde at opnå yderligere viden om feltet til brug i vores undersøgelse (Kristiansen & Krogstrup, 2002:125). Det er netop medarbejderne, der har ekspertise omkring praksisserne og hvordan de hænger sammen med de materielle arrangementer, som tilsammen danner bundter - og hvordan bundterne skaber en struktur for deres organisering (Schatzki, 2012:24).

4.4.1.1 Deltagerobservation

Vi indledte vores deltagerobservationer med en fokuseret tilgang i starten og havde lavet et observationsskema (Bilag 03), hvori vi havde inddelt nogle elementer, som

fokus for, hvad vi skulle udpege i feltet. Vi havde inddelt det efter den viden vi havde fået fra vores ekspertinterviews, men også efter det indledende møde med den HR-ansvarlige samt vores teorivalg. Vi fandt ud af, at vores fokuserede tilgang ikke kunne fungere i praksis, eftersom AW's konsulenter befandt sig ude af huset i størstedelen af tiden. For at orientere os i feltet endte vi ud i at gøre ufokuserede observationer. Dog har de ansattes sjældne tilstedeværelse på hovedkontoret qua deres job som konsulenter været naturligt afgrænsende for, hvad vi kunne observere og hvor hyppigt. Specialeperiodens længde har også naturligt afgrænset os fra at observere praksis over længere tid.

Vi havde efterfølgende i vores ufokuserede tilgang til feltet vores erkendelsesinteresse i bevidstheden, der dertil endte ud i at udpege, hvilke andre praksisser, der kunne have relationer til KPul. Vi fandt ud af undervejs, at deltagerrollen og observationerne er kontekstafhængige, da nogle af de aktiviteter, som vi deltog i, gjorde, at vi blev mindre deltagende end andre situationer, hvilket også påvirkede, hvad vi kunne observere for derigennem at identificere andre praksisser.

Vi kunne for eksempel ikke lave observationer til selve KPul-samtalerne, da AW ikke afholdte KPul-samtaler på det tidspunkt, hvor vi var til stede. Vi valgte derfor at afgrænse os til AW's fællesarrangementer såsom deres fredagsaktiviteter. Fredagen var den eneste dag, hvor alle ansatte var samlet til morgenmad og hvor vi kunne have undersøgt, hvilket fællesskab de havde internt. Det var en af de kontekster, hvor vi som forsker var i den totale deltagende rolle, hvorefter det skiftede til observatør, mens de enten havde interne eller eksterne oplæg efter morgenmaden (Ringvad, 2017:112).

Vi fandt flere praksisser, som vi kunne have gjort til analysegenstande, såsom en konsulentpraksis, men eftersom vores erkendelsesinteresse har sin oprindelse i Key Purpose Indicators (KPul), da fandt vi det nærliggende at undersøge mulige relationer til andre praksisser.

Vi analyserede blandt andet materiale, der bliver anvendt af medarbejdere og ledere i forbindelse med KPul-samtalepraksissen, da det kunne føre til en forståelse af, hvordan AW's medarbejder gøre brug af materialerne i praksissen.

Brugen af materialiteterne i KPul--samtalen gør, at de ansatte handler på en bestemt måde og har sandsynlige opfattelser af eksempelvis KPul--samtalen hos AW. De ansattes opfattelser er koblet på rettetheder, der gør, at de ønsker at gøre noget med et bestemt mål eller har et bestemt formål med deres handlinger, hvilket kan give os et billede af AW's organisering (Schatzki, 2012:15-16).

4.4.2 Kollaborativ samarbejde med feltet

Hele vores udgangspunkt for den empiriske indsamling af forskningsdata har kredset om et ønske om at lave et casestudie af AW som felt og de ansattes hverdagslige aktiviteter ud fra et praksisteoretisk perspektiv.

Undersøgelsen af AW er et casestudie, hvis eneste rammer og retning har været vores erkendelsesinteresse, problemformulering samt de spørgeguides og den observationsguide (bilag 03), som vi har udarbejdet forud for eller i forbindelse med mødet med AW.

Disse dokumenter har været styret af vores praksisteoretiske position og valg af teori, hvorfor vi derfor kan argumentere for, at vores forskning bærer præg af det integrative paradigme (Kvale, 1997), idet vi fokuserer på sammenhængen mellem del og helhed. Dette paradigme har afstedkommet, at vores forskerrolle og det kollaborative samarbejde med feltet har været påvirket af, at vi har været strukturerede under vores interviewss og delvistvist er gået eksplorativt, induktivt til værks. Det betyder, at den viden, som vi har generet i processen, er opstået gennem en abduktiv tilgang til feltet.

Den abduktive tilgang kommer blandt andet til udtryk ved, at vi i processen har været afhængig af AW's viden om de praksisser vi undersøger, hvorfor vi har været inspireret af en eksplorativ tilgang og samtidig har vi holdt en åben dialog med feltet omkring

vores forskningsmæssige interesser for at tilsikre, at vi fortsat havde adgang til feltet og fik indsamlet empiri ud fra vores erkendelsesinteresse. Vi har i høj grad gjort strategiske valg omkring, hvornår vi skulle vende tilbage til vores problemformulering og erkendelsesinteresse for at tilse, om vi havde fået nok empirisk materiale til at kunne analysere på den valgte problemformulering.

Idet vi ankommer til AW, som er ukendt for os, både hvad organisationen og KPul angår, gør vi os overvejelser omkring, hvilke former for samarbejder, som vi kan drage nytte af. I mødet med feltet åbner der sig mulighed for at afholde et indledende møde med AW's HR-ansvarlige, som HR-ansvarlige, der er blandt de nyere ansatte. Qua sin position i AW er han en af de nøglepersoner, der har udviklet AW som organisation og dets narrativ gennem implementering af purpose-konceptet, som KPul-indikatorerne hører ind under, som indikatorerne er en del af

Da vi ville undersøge, hvad KPul bestod af, blev vi informeret, at det er den HR-ansvarlige, der har teoretiseret og konceptualiseret et 'Purpose'-begreb, så det passer til AW som organisation og til deres organisering af organisationen. Han har teoretiseret det via et en teamplayer-model og et samtaleark, der tilsammen udgør materialiteterne i KPul-samtalen. I et kollaborativt perspektiv betyder det videre, at der i mødet med os opstår ny viden, da vi medbringer andre akademiske traditioner og teoretiske perspektiver, som vi bringer i spil sammen med den HR-ansvarlige.

"I wish to accomplish in this article is focus on collaboration as a space for the coproduction of theory, which is, I will contend, a crucial venue in which knowledge is created through collaboration." (Rappaport, 2008:2)

Muligheden for denne lokale videreudvikling opstår alene i forbindelse med at lade os gå forskningsrettet til AW og KPul; - også uanfægtet resultatet af denne specialeafhandling, da det kollaborative samarbejde mellem den HR-ansvarlige og os i forbindelse med nærværende speciale ville kunne give den HR-ansvarlige information omkring perspektiver på KPul-indikatorerne og 'Purpose'. Dette finder vi som en styrke

ved den kollaborative tilgang til feltet, da disse informationer åbner for en genfortolkning af de handlinger, der sker i ledelses-, samtale- og læringspraksissen og hvilke mulige transformationer af praksisserne, der sker på den baggrund.

Det kollaborative samarbejde har ikke afgrænset sig til at alene at omhandle et samarbejde med den HR-ansvarlige, idet vi har indgået i flere andre kollaborativer undervejs i vores undersøgelse af feltet. Vi har blandt andet observeret på rum og mennesker, herunder i forbindelse med fællesmorgenmad om fredagen, vi har haft uformelle samtaler over kaffemaskinen og ved at indsamle empiri over tid, har vi givet os selv mulighed for at identificere andre optioner for samarbejder i forbindelse med forskningens undersøgelsesarbejde.

Uden at komme nærmere ind på detaljer, så har denne tilgang medført, at vi blandt andet har følt en friere mulighed for at vælge vores informanter ud fra egne kriterier og erkendelsesinteresse.

4.4.3 Kollaborativ samarbejde mellem to forskere

Forskersamarbejdet blev indledt på baggrund af et samarbejde på 9. semester i forbindelse med vores praksisprojekt og som tidligere nævnt opstod erkendelsesinteressen for nærværende emne ved et tilfælde under dette projekt.

Ved at have indledt og i forvejen afprøvet et samarbejde på 9. semester kendte vi derfor til, hvilke muligheder, der kunne komme i spil under et kollaborativt samarbejde mellem os. At være to forskere i feltet undervejs i denne specialeafhandling har været positivt og afledt flere muligheder, såsom at lave metarefleksioner sammen over, hvilke strategiske valg vi skulle foretage os og modsat: hvilke muligheder vi skulle fravælge. Disse fælles metarefleksioner har medført forskellige handlingsmuligheder, som vi har opnået alene på baggrund af at være to i et forskersamarbejde.

Et andet eksempel på, at vi har draget fordel af at være to i det kollaborative samarbejdet, ser vi også retroperspektivt i forbindelse med vores valg af emne og den eksplorative proces, som vi var igennem for at lære mere om emnet og dets empiriske felt (Hasse, 2011:22-24). Efterhånden som vi lærer emnets empiriske felt at kende, des

bedre er vi rustet til at drøfte emner og des bedre kan vi indskrænke, hvad vores erkendelsesinteresse egentlig omhandler.

“Det empiriske felt betegner det, der er genstand for forskerens (...) analyser (...) og betegnes som det levede hverdagsliv (...).” (Hasse, 2011: 23)

Desuden har vi undervejs i samarbejdet med feltet være i stand til at positionere os stærkere overfor feltet i og med, at vi har været to personer til eksempelvis at argumentere for valg af positioner og forskningsmæssige behov, og ligeledes har vi også været styrket af at være to i samarbejdet i kraft af at komme med ekspertviden, der opnået gennem vores kandidatuddannelse på Aalborg Universitet.

I processen omkring indsamling af empiri til fælles produktion af viden blev det tydeligt, hvilke fordele, der ydermere var ved at være en forskerduo.

Vi kunne eksempelvis anskue feltet ud fra egne kulturelle og sociale dispositioner, i og med at vi hver især bidrager med forskellige livs- og erhvervserfaringer til specialet. Det har givet anledning til flere nuancer i vores interne diskussioner og drøftelser af feltet samt i mødet med feltet.

Der har også været episoder i forbindelse med interviews af vores informanter, hvor vi vi efterfølgende har reflekteret over, hvilke dynamikker og temaer, der var på spil undervejs i interviewene. Disse refleksioner nedfældede vi i vores snaplog, hvilket efterfølgende har givet anledning til yderligere samtaler omkring, hvad vi fandt værdifuldt at inddrage i specialet. Dette taler også ind i, at et kollaborativt samarbejde mellem to, eller flere, forskere afføder andre eller flere handlingsmuligheder.

4.5 Anvendte forskningsmetoder

I det følgende afsnit præsenterer vi den metodiske ramme for specialet samt hvilke valg og refleksioner, der ligger til grund for vores problemformulering. Afsnittets formål er, at introducere læseren til specialets metodiske design, metodeanvendelse samt hvilke resultater de udvalgte metoder har givet.

4.5.1 Snaplog som feltnoter

Snaplog er en visuel forskningsmetode indenfor kvalitativ forskning, hvor 'snapshot' og 'logbog' sammentænkes (Bramming, Hansen & Olesen, 2009:25).

Denne forskningsmetode valgt vi at anvende før og under vores casestudie for at generere data til anvendelse både undervejs i vores indsamlingsforløb af empiri og til den efterfølgende skriveproces i forbindelse med selve specialet.

“SnapLog er en sammentrækning af ‘snapshot’ og ‘logbog’ og kan kort beskrives som en visuel metode inden for kvalitativ forskning, der aktiverer feltet i forskningsprocessen ved at sætte feltets deltagere til at tage billeder af deres arbejde, mens de arbejder og samtidig føre logbog over deres arbejde med udgangspunkt i billederne” (Bramming, Hansen & Olesen, 2009:25).

Al data, som vi har generet gennem denne forskningsmetode, er en del af den totale mængde data, som vi har generet undervejs i specialeperioden i form af feltnoter fra observationer og de transskriberede interviews. Hele snaploggen er vedhæftet som bilag til dette speciale (Bilag 04).

Omdrejningspunktet for denne generering af visuel data, altså snaplog, er ikke feltets deltagere, som Bramming m.fl. lægger op til, men derimod os selv som forskere. Omsat til en “Brammingsk” forståelsesramme lod vi os selv være ‘feltets deltagere’ i form af forskere på vores eget forskerfelt, mens vi forskningsmæssigt kredsede om - og i - AW som felt. Snaploggen har på den måde også understøttet vores kollaborative

samarbejde, idet vi har været sammen om at medkonstruere viden til nærværende speciale.

Nedenstående struktur for snaploggen er udviklet på baggrund af erfaringer med at anvende snaplog som forskningsmetode til indsamling af data, skriftlig såvel som visuel.

Til dette speciale er snaploggen bygget op efter følgende struktur:

- Dato + Spørgsmål til næste vejledning
- Dato + Aftaler til næste gang
- Dato + Dagens proces (refleksioner)
- Dato + Dagens snap (billede + etv. beskrivelser)
- Dato + Andet

SKABELON

xx.xx.2019: Spørgsmål til næste vejledning

xx.xx.2019: Aftaler til næste gang

xx.xx.2019: Dagens proces

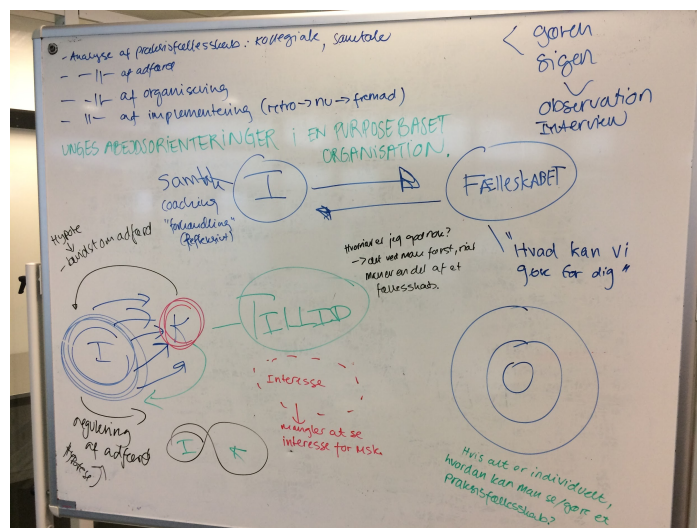
xx.xx.2019: Dagens snap

xx.xx.2019: Andet

Billede 02: Dette billede viser skabelonen for vores struktur omkring Snaplog.

Denne struktur muliggør, at vi i retroperspektiv kan se, hvordan specialeprocessen har forandret sig over tid, herunder hvilke tanker og refleksioner vi har gjort os på baggrund af observationer, afholdte møder med personer i feltet, som videre har påvirket hvilken retning vores speciale har taget i form af tilvalg og fravalg. Snaplog indeholder derfor ligeledes potentiale som et refleksionsværktøj i forbindelse med en arbejdsproces.

Måden, vi har grebet snaplog an på, tager sin begyndelse i vores arbejdsgang, hvor vi har anvendt whiteboards og flipovers som arbejdsredskaber undervejs i specialeprocessen.



Billede 03: Anvendelse af et whiteboard under udarbejdelse af vores snaplog.

Arbejdsredskaberne blev anvendt til at brainstorme på, skrive noter og tegne på, når vi drøftede metoder, teori og observationer for at konstruere vores viden som forskere i feltet samt hvilke mulige retninger vores speciale kunne tage.

“Afsættet for SnapLog er, at forskning gennem sine måder at spørge på rammesætter vilkårene for viden, og at disse vilkår tilsvarende rammesætter feltets mulighed for aktivt at medkonstruere denne viden” (Bramming, Hansen og Olesen, 2009:25).

Billederne af whiteboards og flipovers blev taget ved dagens afslutning, hvorfor de to arbejdsredskaber tilsammen både har fungeret som referat og dokumentation af vores fund og proces samt vist, hvad der har ligget forud for de valg vi traf i arbejdsprocessen. Snaploggen indeholder også billeder af henholdsvis de rum og materialiteter fra AW i

form af blandt andet opslagstavler i de rum, som vi observerede i feltet (Bilag 04), idet disse også har været medvirkende til at konstruere vores viden og forståelse.



Billede 04: "Wall of knowledge" hos AW. Billedet er fra AW's hovedkontor.

4.5.2 Interviews

Qua speciales praksisteoretiske afsæt, da bliver viden produceret i interaktionen og dialogen mellem feltet og forskeren. Den viden, der skabes i interviewene giver en tyngde i vores undersøgelse, og elementerne af spørgeguides har en vis betydning for aspekter og emner, der vil komme til syne i informanternes praksisser. Her hentydes der til det arbitrære forhold, der opstår i mødet mellem informant og forsker, og idet vi som forskere har magten til at styre samtalen i en vis fortolkningsramme, som må tages med i betragtningen af casestudiets resultater (Brinkmann & Tanggaard, 2010:33).

Vi har endvidere valgt at gøre interviews ud fra den praksisteoretiske tilgang, at interviews komplementerer valget af deltagerobservation som etnografisk tilgang. Vi var på forhånd bevidste om, at vi gennem deltagende observation ville 'bryde ind' som forskere i de ansattes såvel som informanternes praksisser ('setting' jf. Alvesson) for at opnå en forståelse af deltagernes ord, handlinger og materielle ting, de anvender, hvilket over tid gjorde os klogere på praksisserne i feltet. Den viden udviklede vores

forståelse over tid og muliggjorde, at vi kunne kvalificere vores spørgsmål til informanterne under udarbejdelsen af vores spørgeguides (Alvesson, 2003:176).

Vi har udført seks semistrukturerede interviews, der har taget udgangspunkt i vores problemformulering og arbejdsspørgsmål. Vi har valgt den kvalitative datametodeindsamling, hvoraf dataindsamlingen består af forskellige interviewformer. Vi gjorde to ekspertinterviews, et besøgsinterview, fire enkeltmandsinterview og et tomandsgruppeinterview. Vi er blevet inspireret til at gøre forskellige interviewformer, da vi både er interesseret i en mere detaljeorienteret viden om informanternes erfaringer og forståelser, men også indhente data over interaktionen omkring emnet key purpose indicators, som i hensigten skal give indblik i betydningsdannelser, der opstår om emnet. Derfor anvendte vi både enkeltmands-og gruppeinterviews i undersøgelsen. Metodikken skal i sin hensigt afdække virksomhedens, regler, normer og fortolkninger af gruppens fælles forståelser af praksis (Schatzki, 2012: 25).

Udarbejdelsen af spørgeguiderne blev i starten gjort på temaer, som vi fandt relevante i forhold til virksomhedens key purpose indicators. Vi havde den antagelse, at vi i vores undersøgelse skulle spørge ind i faste temaer, såsom 'implementering', 'organisering' og 'effekten af Key Purpose Indicators', og hvordan de "gør" deres praksis. Men undervejs i indsamlingsprocessen, blev det en nødvendighed at spørge ind i andre praksisser alt efter hvem vi spurgte for at forsøge at få en mere detaljeorienteret og dybdegående viden omkring feltet (Nicolini, 2009:196). Vi endte med at variere vores tematikker alt efter, hvilken praksis vi ville opnå viden om samt hvilken position og arbejdsopgaver informanten havde i AW.

Informant	Temaer
CEO (IP1)	Eksistensgrundlag, Kultur, DNA, Udvikling, Forventninger, Ledelse
HR-ansvarlig (IP2)	Key Purpose Indicators, Implementering, Effekt/arbejdsliv, Læring, KPUI-samtalen, Ledelse

Konsulenterne (IP6, IP4, IP5)	Det gode arbejdsliv, KPUI-samtalen, Fællesskabet/det kollektive syn, Kultur, DNA, Læring
Konsulent (IP3)	Vidensdeling, Læring, Det gode arbejdsliv, KPUI-Samtalen
Administrativ medarbejder (IP7)	Det gode arbejdsliv, Fællesskabet/det kollektive syn, Kultur, DNA, Læring

Vi fandt frem til i processen, at en praksis ikke studeres som en isoleret del, men at man skal udforske flere praksisser på samme tid, ud fra forskellige dimensioner og flere elementer for at give en bredere forståelse af feltet (ibid:97). Foruden at spørge ind til AW Key Purpose Indicators-samtalepraksis har vi også udforsket virksomhedens vidensdelingspraksis, ledelsespraksis og informanternes arbejdsliv.

Vores spørgeguides har derfor indeholdt en række forskellige temaer, men har dog alligevel haft det til fælles, at det har kræset om overordnede temaer som 'Det gode arbejdsliv', 'Læring', 'KPUI-samtalen' og 'ledelse'. Interviewene vil ikke kunne sige noget om årsagssammenhænge af informanternes oplevelse af Key purpose indicators, men det ville kunne afdække diskurser i informanternes forståelser og handlinger i de praksisser de indgår i (Hansen og Christensen, 2015:32).

4.4.3 Valg af informanter og ekspertinterviews

På baggrund af observationsdagene, hvor vi blandt andet havde flere uformelle samtaler med de ansatte, valgte vi at adspørge udvalgte ansatte, om de havde interesse i at deltage i vores casestudie som informanter.

Informanterne blev udvalgt på baggrund af projektets observationer og forskellige positioner og arbejdsopgaver i virksomheden, hvorfor vi adspurgte informanter, der havde en ledelsesfunktion, en intern funktion og en konsulentfunktion. Disse kriterier havde vi opstillet på baggrund af en foreløbig antagelse om, at forskellige positioner i virksomheden havde en betydning for, hvilke erfaringer de havde med,

hvordan de gør de respektive praksisser, som er genstand for dette speciales problemformulering ligesom at vi gjorde os forestillinger om, at deres ansættelsesanciennitet også kunne have en betydning for deres erfaringer.

Vi fik kontakt med mandlig leder, der også var stifter af AW, en mandlig HR-ansvarlig, fire konsulenter bestående af en mand og tre kvindelige konsulenter og en kvindelig intern administrativ medarbejder.

Interviewform	Interview af hvem	Lokation for interview
Besøgsinterview	IP2, HR-funktion og IP4 konsulent -funktion	Hos AW
Semistruktureret enkeltmandsinterview	IP1, ledelsesfunktion	Hos AW
Semistruktureret enkeltmandsinterview	IP4, konsulentfunktion	Ude hos kunde
Semistruktureret enkeltmandsinterview	IP3, konsulentfunktion, står for vidensdeling	Hos AW
Semistruktureret gruppeinterview	IP5 og IP6, konsulentfunktion	Hos AW
Semistruktureret enkeltmandsinterview	IP7, administrativ funktion	Hos AW

Interviewene foregik primært på AW's eget hovedkontor, hvorimod et interview med den mandlige konsulent blev foretaget hos hans kunde. Interviewene hos AW blev gjort over en 14 dages tid periode. Vi prøvede for så vidt muligt at udføre interviewet i lukkede omgivelser, så hverken kollegaer og arbejdsgiver kunne høre, hvad der foregik. Vi var opmærksomme på, at vi ved at foretage interviews, da skabes der asymmetri i interaktionen, idet informantens loyalitet overfor arbejdspladsen kan komme i spil i dialogen. Overvejelsen omkring de lukkede omgivelser var i forsøg på at flytte interviewet til neutral grund.

Som tidligere nævnt kredsede vi indledningsvist omkring begrebet 'Key Behavior Indicators' og ville gerne ud i praksis for at studere, hvad dette fænomen indeholdt. Vi

kom i kontakt med Erik Bloch, som er medejer af et konsulentfirma, der har arbejdet med Key Behavior Indicators (KBI) i flere formater samt Heidi Friis, som er selvstændig konsulent under konceptet handlingsledelse. Kontakten til eksperterne skete over e-mail med udsendelse af undersøgelsesdesignet, hvori der stod at vi søgte et interview, hvilke temaer, vi havde interesse for, rammerne for projektet og en indledning til vores problemstilling.

Vi fik derefter et interview med hver af de to eksperter uden de helt store overvejelser af kriterier, eftersom vi ikke kendte til størrelsen af fænomenet. Vores interviews med disse eksperter var derfor også semistrukturerede.

4.6 Refleksioner i spændingsfeltet mellem forskere og feltet

Til at forklare, hvordan vores rolle som forskere påvirker informanterne, når vi deltager i deres praksisser har vi valgt at anlægge et blik, som både er inspireret af Kristiansen & Krogstrup (2002) samt Alvesson (2003).

I empiriindsamlingen kunne vi i processen konkludere, at det var en udfordring at holde os som “ fluer på væggen”, da vi i mødet ikke kunne undgå at påvirke de sociale dynamikker, der fandt sted i feltet. I processen bliver forskeren en del af det, der foregår og bliver automatisk nødt til at forholde sig til egen rolle, herunder hvordan den kan have indflydelse på indsamlingen af dataen.

Når vi bevidst vælger at opholde os sammen med de ansatte for at få informationer om deres oplevelsesunivers, da ‘bryder vi ind’ i en ‘setting’. Med det mener vi, at idet vi kommer ude fra, da vi kommer til AW med en høj grad af fremmedhed og ‘bryder ind’ i deres ‘setting’ i forsøget på at *“(…) create knowledge through understanding the natives from their point of view or their reading of acts, words and materia used (...)”* (Alvesson, 2003:176).

Vi har som forskere investeret os i mødet med AW, da vi har gjort brug af egne kulturelle, sociale positioner. Vi havde en interesse i at se ind i AW’s komplekse

dynamikker, hvilket betød, at vi måtte give noget af os selv i mødet med de mennesker, der lever i kompleksiteten. Det gjorde vi for eksempel i de dialoger, der lå i feltarbejdet og i vores interviews (Jävinen og Mik-Meyer, 2005:54-55).

AW er det empiriske felt i vores undersøgelse, og i rollen som forskere fandt vi det vigtigt at sørge for at reflektere over ansvarligheden af læsning af feltet. Her taler vi om de selvfølgeligheder, der finder sted i feltet og om vigtigheden af, at vi som forskere ikke bliver forført af feltet ved at tage selvfølgelighederne for givet, da det kan være med til at miste det komplekse i forskerens analysefelt (Hasse 2011:25).

Vi havde på forhånd gjort os denne refleksion i takt med, at vi gik ind i specialet uden viden om Key Purpose Indicators (KPuI), hvortil vi brugte stor del af vores tid hos de ansatte i AW for at kunne studere KPuI som fænomen der, hvor fænomenet udspillede sig (Ramian, 2012:18).

Det gjorde i vores optik, at balancen mellem at være professionelt, så som at holde fokus på det vi ville undersøge, men også at udforske det nye og anderledes, gjorde, at det stillede store krav til, hvordan vi rent forskningsmæssigt skulle navigere i feltet. Dette gjorde at vi benyttet os af at zoome ud og at zoom ind på feltet for at kunne skabe et rum til refleksioner for at bearbejde, hvad vi oplevede med det sigte at opretholde en neutral grund for læsning af feltet.

I arbejdet med at zoome ind på feltet får forskeren oparbejdet nogle relationer i feltet, hvilket i processen kan forvirre forskeren til at holde fokus på erkendelsesinteressen. Ved at zoome ud bliver vi derimod givet mulighed som forskere at sortere i informationer og tage stilling til egne positioner som forskere for derefter at tage beslutninger, der tilgodeser det objektive blik og undersøgelsens fokus.

I anvendelse af det kollaborative mellem to forskere har den iterative tilgang styrket vores proces i at holde os på den objektive grund på undersøgelsen. Det giver både flere perspektiver, men også forskellige måder at gå ind i feltet på. Bevidst som ubevidst har imellem os vekslet mellem at zoome ind og zoome ud, hvilket har bidraget til forskellige informationer, der videre har bidraget til udvikling af nye hypoteser gennem dialog. Det

har også styrket vores position i feltet og givet os magt til nemmere at kunne styre fokuset (Alvesson, 2003:174-176)

Kapitel 5 - Analyse

I det følgende kapitel vil vores empiriske fund blive præsenteret i en analyse. Præsentationen er inddelt i tre dele, der udspringer af projektets problemformulering og tilhørende arbejdsspørgsmål. Her vil vi analysere på AW's ledelsespraksis, samtalepraksis og læringspraksis.

De empiriske fund vil blive operationaliseret udgangspunkt i Kemmis' "Table of invention for analyzing practices" (Figur 02) og understøttet med Schatzkis begreber.

5.1 Ledelsespraksissen: at lede og organisere

I dette afsnit vil vi belyse, hvordan AW's ledelsespraksis ser ud gennem informanternes 'sigen', 'gøren' og 'relationer'. Herunder vil vi undersøge, hvilke forståelser, der ligger til grund for AW's ledelsespraksis, hvilke generelle forståelser omkring ledelse, der finder sted i AW, hvilke materialiteter, der indgår i praksissen samt hvilke aktiviteter, der finder sted i praksissen.

Ud fra ovenstående præmis kommer vi ikke ind på, hvordan lederne konkret performer ledelse som en hverdagslig aktivitet og hvorfor, men mere hvordan materialiteter, deres forståelser, interesser og rettethed former deres ledelsespraksis. Undervejs vil vi også belyse, hvordan ledelsespraksissen påvirker andre praksisser i AW som praksisøkologi.

Gennem vores observationer, uformelle samtaler og transskriptioner af interviews finder vi, at selv informanter uden en lederposition deltager i og påvirker ledelsespraksissen, hvorfor vi anvender informanter med/uden lederpositioner samt med/uden medarbejderansvar.

Til dette vil vi anvende informanternes 'sigen' i relation til denne praksis, hvilke observationer vi har gjort af deres 'gøren', som via det kan skabe et billede af modsætningsforhold og ligheder samt hvordan ledelsespraksissens indvirkning på medarbejdernes relateren til hinanden i praksissen (*'relatings'*).

Undervejs i kodningen af vores materialer fra den empiriske indsamling står det også tydeligt frem for os, hvor vigtig den historiske kontekst er i ledelsespraksissen - og i AW som organisation (praksisøkologi).

Den historiske kontekst er vigtig i kraft af, at AW's eksistens bygger på fire personers ønske om at *"(...) skabe et konsulenthus, hvor det var, at det skulle være pisse sjovt at gå på arbejde (...)"* (Bilag 05, IP1:11). Dette udtrykker lederen, der også er CEO, som værende det overordnede mål (*'project'*) i AW, og som vi videre tolker værende stifternes blik på "en bæredygtig arbejdsplads". Hertil knytter lederen flere delmål på, som eksempelvis, at arbejdet er baseret på passion, tillid og at de ansatte er organisationens vigtigste ressource.

"Og der har vi haft fra starten et princip om at helt grundlæggende er det medarbejderne, der er de vigtigste vi har, fordi uden dem, så er vi ingenting. (Bilag 05, IP1:11)"

Baseret på vores transskriptioner, billeder, slides og dokumenter (*'material-economic arrangements'*), som vi er kommet i besiddelse af eller selv genereret undervejs i forskningsprocessen, da tolker vi, at de i AW ligeledes har organiseret sig i høj grad efter to delmål (*'projects'*): 1) at de ansatte har tillid til hinandens ressourcer og viden og 2) at de ansatte skal danne relationer, så de kan hjælpe hinanden i deres hverdagslige aktiviteter, hvori de gør handlinger.

Vi analyserer det som, at ledelsespraksissens praksisarkitektur (*'practice architecture'*), der både består af de fysiske rum, visuelle regler, krav og den historiske kontekst etc., former en diskurs om, at det er vigtigt alle danner relationer med alle og at deltagerne i AW som praksisøkologi er orienteret mod dette mål.

Gennem informanternes 'sigen' er der samlet set en rettet mod, at relationerne skal skabe de rette resultater hos kunderne samtidig med, at fællesskabet og væksten i AW styrkes.

"(...) jamen, der er faktisk et incitament til "A" og bliver klogere på et eller andet, eller give "A" opgaven, eller endnu bedre, fordi "A" faktisk kan få AW bedre i mål end jeg kan på denne her opgave." (Bilag 06, IP2:12)

Dette bakkes op af et krav (*'practical rule'*) i deres praksislandskab i form af et mantra, (*'sigen'*), om at *"(...) når du køber en konsulent, så får du i virkeligheden adgang til resten (...)." (Bilag 06, IP2:54).*

I transskriptionerne finder vi en historisk forbindelse til ovenstående forståelse (*practical + generel understanding*), idet de fire personer, der har stiftet AW, kommer fra flere store organisationer i det offentlige såvel som det private erhvervsliv og at alle har erfaringer med resultatmålinger, herunder de klassiske KPI-mål.

Ud fra vores praksisteoretiske vinkel betyder det, at stifterne har været deltagere i andre praksisser, hvori de gjort sig erfaringer. Praksisserne har været underlagt regler, resultatmålinger og styringsformer (*'cultural-discursive arrangement'*), som videre har præfigureret hvilken nutidig 'sigen' de har om deres historiske 'gøren' i de praksisser, som de indgik i dengang.

"(...) hvis jeg havde faktureret en halv time for lidt i en uge... Det kan godt være jeg havde været syg i en uge, så blev vi jo kaldt fysisk ind med chefen for at redegøre for hvorfor den halve time den manglede. Mega nem måde, men jeg vil ikke kalde det ledelse, men styring af medarbejder og det er der rigtig mange der dyrker det, og det giver god mening, men det tror jeg ikke på (...)." (Bilag 05, IP1:87)

Fra de tidligere praksisser har stifterne erfaret, at KPI'erne former deltagerne i praksisserne til at handle ud fra en rettet mod individualisering og selvrealisering i deres arbejde. Belønningen for at være mest mulig produktiv og indfri de opstillede KPI-mål kunne eksempelvis være en højere løn eller udbetaling af en bonus. Informanten IP1 har tydelige negative teleoaffektive strukturer, der former en negativ rettet mod den praksis, som personen tidligere var en del af. Disse teleoaffektive strukturer anvender IP1 som drivkraft til at handle efter andre formål (*'ends'*), derfor IP1 er mere meningsfulde.

"(...) det eneste man bliver målt på i løbet af dagen, det er hvor meget man har faktureret eller hvor meget man har solgt. (...) det kan godt være at effekten af det giver energi, for man får så en højere løn eller man selvrealiserer sig på en måde, hvor man har det hængende over hovedet." (Bilag 05, IP1:1)

Synet på den øgede individualisering som konsekvens af resultatmålinger bliver understøttet af de andre ansatte i AW, og blomstrer i deres ledelsespraksis, som et resultat af deltagernes erfaringer med praksistraditioner fra tidligere arbejdspladser.

Dette kommer også til udtryk i deres fornemmelser for spillet på deres tidligere arbejdspladser (*'dispositions'*), hvor de ansatte tilrettelægger et retoperspektiv af, hvordan resultatmålinger og KPI-mål - historisk set - gjorde arbejdet hult og var styrende for hele arbejdet. Herunder samarbejdet mellem de ansatte, hvordan de ansatte relaterede sig til hinanden og at det i yderste konsekvens betød, at de ville miste overblikket over projekterne hos kunderne.

"(...)I de klassiske konsulenthuse vil man sidde med sine egne faktureringsmål og så ville det klassiske spørgsmål være, "hvorfor skulle jeg sætte dig i spil, hvis jeg kan optimere min egen bonus" (...) (Bilag 06, IP2:12)

" (...) det (red. KPI) fokuserer egentlig ikke så meget på det vi vil, hvor vi spiller hinanden bedre og (...) hvordan sikrer vi, at vi rent timemæssigt gøre det bedst. I stedet for, at vi har sådan en "oneman army", der løber rundt." (Bilag 06, IP4:11)

"(...) i andre konsulentvirksomheder, så skal du typisk balancere rigtig mange kunder på samme tid. Og det ved man jo bare fra sit eget liv, at det kan være svært at give alle lige meget fokus, så nogle lider selvfølgelig under det i en eller anden grad. (Bilag 06, IP2:54)

I ovenstående analyse finder vi tydelige tegn på, at stifterne af AW har gjort oprør mod resultatmålinger, Performance Management og hvordan de har oplevet at være medarbejdere i en performancestyret organisation.

Stifternes ønsker om at undgå resultatmålinger kan understøttes af viden fra forskningen, som vi har inddraget i specialets state of the art-review. Forskningen peger på, at resultatmålinger ender ud i, at der mangler sammenhæng mellem de ansattes præsentationer og deres trivsel. KPI'erne bliver det styrende for hele praksissen, idet databaseret viden anses for værende lig objektivitet (Dahler-Larsen & Phil-Thingvad, 2014:10-13,23).

Oprøret mod KPI'erne, have resultatmålsætninger, opsætte bureaukratiske regler og have et performancestyret belønningssystem har stifterne i AW's ledelsespraksis anvendt som generelle forståelse i deres ledelsespraksis. De har stærke ønsker (*'teleoaffektive strukturer' jf. Schatzki*) om ikke at sætte hegnspæle, udarbejde femårsplaner eller igangsætte bureaukratiske processer, for det vil i deres optik reproducere Performance Management og resultatmålinger; - altså alt det, som de tager afstand fra (Bilag 05, IP1:69).

Dette perspektiv taler direkte ind i værdibaseret ledelse, hvor lederens målsætning netop er at have et værdigrundlag med færrest mulige regler i ønsket om give medarbejderne størst muligt handlerum (Gaardsted, 2013:149).

Vi analyserer på informanternes 'sigen' om, at en reproduktion af tidligere regler (*'practical rules'*) og forståelser (*'practical + general understandings'*) ville have påvirket den praktiske forståelse i AW, som arbejder ud fra ledelsens nedskrevne krav (*'rules'*) om at ville "Rethinking Business and IT", der betyder, at de som konsulenthus bygger på at skabe kreative løsninger på IT-området. Et krav, der skaber rum for innovative tanker hos medarbejderne.

"Det er måden vi arbejder på hele tiden i det mindset vi har på "rethinking business", det er virkelig vigtigt for os. Og hele tiden tænker igennem "Kan det her gøres smartere eller bedre", "hvorfor er det vi hele tiden skal bruge den samme

proces”.” (Bilag 05, IP1:11)

KPI’erne udspringer af en praksis, der har rødder i Performance Management-tankegangen, der omhandler en forståelse af, at man som leder kan motivere den enkelte medarbejder, så denne kan øge produktiviteten; - hvilket kan ledes tilbage til Hawthorne-eksperimenterne (Hein, 2009:52-53).

KPI’erne er et udtryk for den “hårde version” af Performance Management, der fokuserer på at kvalitetssikre produkter og anvendelse af kvantitative målinger af medarbejderens produktivitet, mens den blødere version omhandler inddragelse og motivativerende adfærdsregulerende midler (Flyger, Hedegaard og Melander, 2016:227-229).

Ledelsespraksissens generelle forståelse er inspireret af Performance Management-tankens blødere udgave, idet ledelsen har udarbejdet et strategisk dokument. Dette dokument begrebsætter informanterne fra vores semistrukturerede interviews blandt andet som “AW’s Klimamål”, “AW’s Verdensmålstrekant” og som “AW’s Klimatrekant” (ref. billede 05) og som beskriver deres virksomhedsstrategi (Bilag 05, IP1:77).

Qua vores observationer fandt vi, at “AW’s Klimatrekant” (ref. billede 05) er visuelt tilgængeligt i deltagernes fysiske rum, idet det hænger på en opslagstavle, der er centralt placeret i hovedkvarterets kantine. Dets tilstedeværelse i et rum vil bevidst som ubevidst influere medarbejderne, når de passerer opslagstavlen og samtidig vil det også øge chancen for, at der opstår konversationer mellem medarbejderne omkring hvilke forståelser (*‘practical + general understandings’*), der er tilknyttet dokumentet og hvordan det er forbundet forskellige praksisser og at være konsulent i AW.



Billede 05: "AW's Klimatrekant". Billedet er taget fra AW's hovedkontor.

Vi har valgt at anskue dette strategiske dokument som værende en materialitet i ledelsespraksissen (en 'practical rules' i et 'practice landscape'), og har analyseret os frem til, at det overordnede sigte med dokumentet er, at det skal inspirere og motivere medarbejderne. Jævnfør Schatzki's og Kemmis' teori og vores læringssyn influerer materialitet på deltagernes handlinger i større eller mindre grad på lige fod med kroppe.

Det strategiske dokument, "AW's Klimatrekant", mangler en explicit semantisk forklaring af, hvilke handlinger dokumentet skal tilskynde og hvilket sigte trekanten har for medarbejderne, men gennem lederens og en medarbejders 'sigen' samt observationer har vi indikationer på, hvordan dokumentet kommer i spil som en materialitet i ledelsespraksissen og at det indgår som en del af et materielt arrangement.

Ifølge lederen er målsætningen med "AWs Klimatrekant", at alle ansatte skal "(...) act in AW best interest." (Bilag 05, IP1:77) og påpeger i interviewet, at disse aktiviteter muliggøres ved, at de ansatte har tillid fra dag ét til at tage beslutninger.

"(...) essen for mig, det er, at hvis folk sidder derude og skal tage en beslutning om et eller andet så behøver de ikke og ringe til mig. Så skal vi i virkeligheden tænke, 'hvis man sad i min (red. CEO) stol, hvad vil du så beslutte.'" (Bilag 05, IP1:77)

“(…) jeg har fuldstændige frie tøjler til at beslutte og gøre, hvad jeg egentlig vil, så længe jeg mener det er for firmaets bedste. (Bilag 08, IP4:12)

Lederen uddyber det videre med *“(..) at nu, hvor vi ikke har KPI'er, så handler det også om at skabe purpose for den enkelte.”* (Bilag 05, IP1:29), hvilket i kombination med medarbejdernes individuelle mandater til at træffe en god beslutning til gavn for organisationen, der konkret ses i form af at være givet en høj grad af tillid, kan anskues som et krav i ledelsespraksissen (*'practical rules'*). Ved at anvende Herzbergs 'hygiejnefaktor', som blev omtalt i specialets state of the art-review, da tolker vi disse krav (*'practical rules'*) som værende omstændigheder hos AW, der blandt andet peger i retning af selvledelse, tillid, beslutningskompetence og handlekraft. Alle er omstændigheder, eller faktorer, som i lederens optik vil skabe motivation hos medarbejderne (Bentsen & Hansen, 2006:67-70).

Øverst i trekanten finder vi “AW's vigtigste retningsgivere”, hvori 'kultur, 'DNA' og 'pejlemærker' fremgår, og nederst i trekanten finder vi hvilke af FN's verdensmål¹, som AW handler ud fra². Disse er tilsammen nedskrevet som “Retningsgivere”.

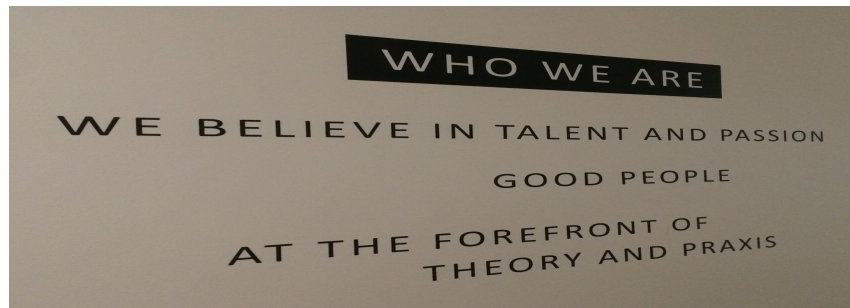
Med reference til billede 07 har retningsgiverne fokus på ledelsespraksissens 'kultur', der drejer sig om *“(…) evnen til at indgå i teams og ville sine kollegaer, vil hjælpe, stille sig til rådighed, tage ansvar også at få ansvar.”* (Bilag 05, IP1:29). Som med disse kulturelle retningslinjer i praksislandskabet, da påvirkes medarbejderne også af andre materialiteter (Schatzki, 2010:135), såsom organisationens 'DNA', der definerer AW som organisation.

I forbindelse med vores observationer tog vi billeder af, at AW's 'DNA' er også visuelt tilgængeligt: - billede 06: *“Hvem vi er”* (*“Who we are”*): A) 'Vi tror på talent og passion', B) 'Vi er 'Good people'’ og C) 'Vi er på forkant med teori og praksis' samt billede 07:

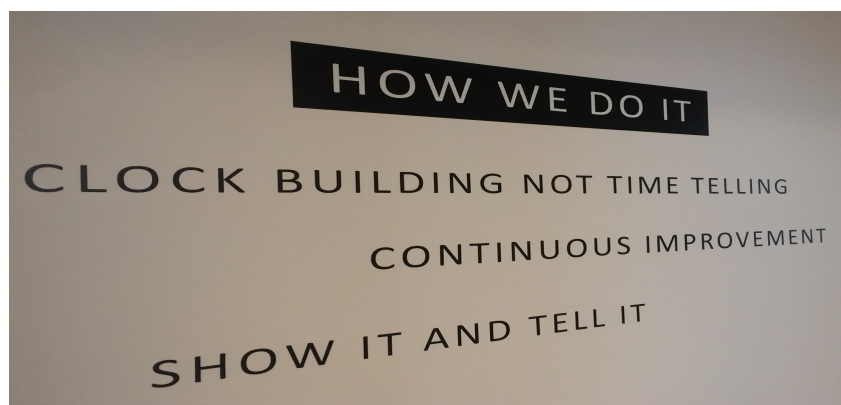
¹ FN's verdensmål: Verdensmålene udgør 17 konkrete mål og 169 delmål, som forpligter alle FN's 193 medlemslande til at arbejde for en bæredygtig fremtid. <https://www.verdensmaalene.dk/>

² Vi er efterfølgende blevet oplyst om, at FN's verdensmål ikke er blevet implementeret, men fungerer indtil videre som inspiration i diverse sammenhænge.

“Hvordan vi gør det” (“How we do it”): A) ‘Vi bygger op, tæller ikke tid’, B) ‘Løbende forbedringer’ og C) at “Jeg gør det, jeg siger og siger det, jeg gør”.



Billede 06: “Who we are”. Billedet er fra AW’s hovedkontor. Teksten er malet på en centralt placeret væg, hvor ansatte såvel som kunder og gæster går forbi.



Billede 07: “How we do it”. Billedet er fra AW’s hovedkontor. Teksten er malet på en centralt placeret væg ved siden af teksten på billede 06.

Som en sidste del af AW’s strategiske dokument (billede 05) finder vi fire pejlemærker, hvor det første pejlemærke er et materielt-kropsligt pejlemærke, der omhandler **vækst**. Både vækst set i forhold til, hvordan AW sikrer sig adgang til det marked, som de navigerer og interagerer i, hvordan de sikrer aftaler for at vækste organisationens økonomiske bundlinje, hvordan de vil vækste i antallet af medarbejdere og hvilke kropslige handlinger gennem ‘sigen’, ‘gøren’ og ‘relationer’, det skal føre til. Dette materielt-kropsligt pejlemærke skal leve op til AW’s ledelses overordnede mål om at træffe beslutninger til gavn for AW.

“(...) tesen er stadigvæk her eller mantraet her, er at vi skal vokse balanceret. (...) Altså det nemmeste i verden er bare at tage skovlen og så bare...(...), men vi gør rigtig meget ud af at ramme et culturefit (Bilag 06, IP2:10)

Det andet materielle pejlemærke er **viden**, hvor ledernes generelle forståelse er, at vækst bliver sikret i kraft af viden om markedet, viden om den teknologiske udvikling og nye IT-trends (Bilag 05, IP1:23), hvor reglen tilskriver den enkelte medarbejder ansvar for at være opdateret og gøre brug af deres uddannelsesbudget. Alt sammen med det formål at generere ny viden til AW, for dernæst at få adgang til kunder på markedet og slutteligt at skabe mere vækst i AW.

Det tredje materielle pejlemærke er **teamarbejde**, hvor de ansatte samarbejder om at få kanaliseret den helt rigtige viden ud til deres kolleger, som i sidste ende skal komme kunderne til gavn. Kanaliseringen af viden sker gennem flere handlinger, hvor de ansatte gør vidensdeling omkring kompetencer, uddannelsesbaggrund og erfaringer. Hvilken viden, der skal trækkes på, afhænger af den arbejdsmæssige kontekst, som den ansatte står i, hvorfor det også vil variere, hvilken kollega, der opsøges (*‘relatings’*). Det tredje pejlemærke hænger i tråd med AW’s kultur, der nedbryder individualiseringen.

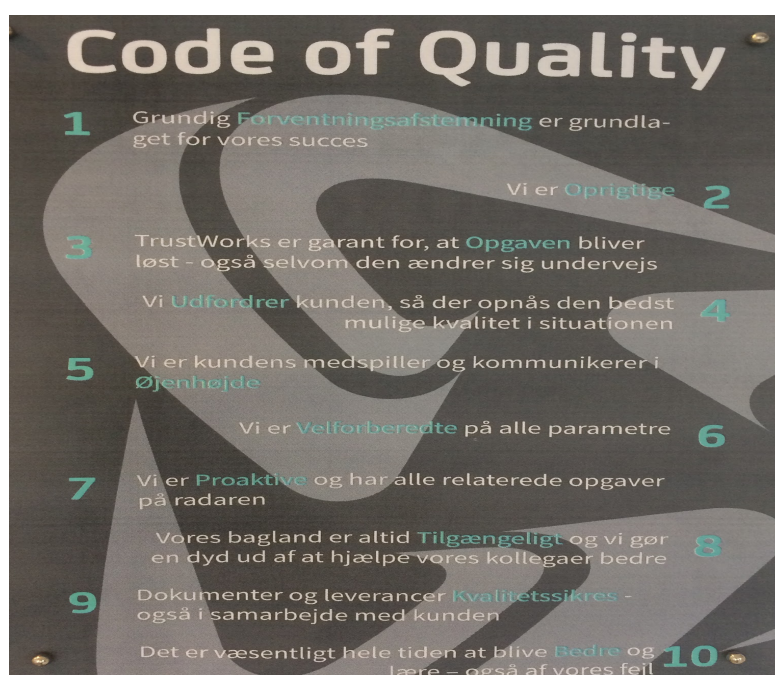
‘Code of Quality’ er det fjerde og sidste materielle pejlemærke bestående af 10 forståelser af, hvad der er **kvalitet** og hvad der fører til succes for både AW og for kunden. Disse 10 forståelser består både af dyder og værdier, der tilsammen skaber en ramme for, hvilke forventninger deltagerne i AW skal handle ud fra for at kvalitetssikre deres konsulenttydelser uden brug af kvantitative tal.

Når vi zoomer ud på dette fjerde pejlemærke, kan vi analysere os frem til mulige problematikker, når ledelsen i AW udarbejder et dokument (*‘practical rule’*) til at styre hvilke praktiske forståelser (*‘praxis’*), som deltagerne i AW skal have for at udføre en praksis (*‘practice’*).

Eksempelvis at være 'Proaktiv', som er nummer 7 på listen over 'Code of Quality', indeholder et tolkningsrum, der kan være svært for deltagerne at navigere i mod et fælles sigte ('*project*'), da hver deltager vil medbringe deres egen rettethed i dette tolkningsrum ('*teleoaffective structures*'). Dette vil destabilisere sitet, idet der i sitet ikke er forhandlet en fælles rettethed mod, hvad 'Proaktiv' skal udmøntes i deltagernes handlinger ('*dispositions*', '*sayings*', '*relatings*' og '*doings*').

Ifølge Kemmis vil ledelsen kunne stabilisere sitet ved at nedskrive en adfærdsregel ('*practical rules*'), som videre ville have den effekt, at det fjernede tolkningsrummet i AW. Ved at eksplicitere adfærden i en regel fremfor selve værdien, da åbner ledelsen for, at deltagerne vil gøre brug af reglen i form af en handling og at handlingen vil føre til en læring, som ikke er styret af deltagernes egne ønsker ('*teleoaffective structures*').

(...)i stedet skal du arbejde med adfærd, du skal beskrive den adfærd du gerne vil have eller de dyder de gerne vil fremelske. For eksempel "vi søger at være i dialog med vores kunder flere gange om ugen(...)". (Bilag 11, IP8:72)



Billede 08: "Code of Quality". Billedet er fra AW's hovedkontor.

AW's fokus på kultur og 'purpose' ('mening') er nedfaldet dels fra værdibaseret ledelse, hvor færrest mulige krav ('rules') vil gøre, at deltagerne i AW's praksisser vil have større rum for selvbestemmelse for deltagerne, så længe det bare bliver med afsæt i "(...)act in AW best interest(...)." (Bilag 05, IP1:77). Dette kan pege i retning af, at valget af et højt niveau for selvledelse blandt medarbejderne er lige så meget en praktisk forståelse af ledelsespraksissen, som det er et produktivitetskrav til deltagerne.

Tillid er i AW's praktiske forståelse en forudsætning for selvledelse og vice versa, som tilsammen udgør autonomien til selv at gøre beslutninger. Selvledelse og frihed gør, at praksisdeltageren har bedst mulige rammer for at gøre "*Rethinking it and Business*", hvilket også er et krav ('rules') i praksissen.

(...)Og det vil sige at det kræver at de kommer fra og ligesom kommer med de gode ideer og eksekvere de gode ideer. Og jeg ikke kommer og fortæller dem hvad de skal gøre i morgen fordi det gør jeg ikke, det kommer ikke til at ske(...) (Bilag 05, IP1:46).

Når deltagerne i ledelsespraksissen bliver givet den tillid af lederne i AW, da siger ledelseslitteraturen, at så får deltagerne også mandat til at tilrettelægge deres eget arbejde, hvilket skulle medføre mere engagement (Phil-Thingvad, 2012:51). Blandt de ledende medarbejdere og CEO er der dog enighed om, at selvledelse gennem tillid er svært at praktisere ('praxis').

"(...)Det er bare tungt og jeg er nogle gange i tvivl om vi når dertil, hvor vi kan læne os tilbage og sige "Der er bare frihed og folk har fuldt styr på tillid"(...)". (Bilag 06, IP2:95)

"Fordi det er jo en af de ting, fordi fra dag ét får du tilliden og det kan vi mærke at det er noget vi boxer en del med." (Bilag 05, IP1:29)

I løbet af den tid, hvor vi observerede og interviewede medarbejderne i AW, da kom vi

ikke nærmere ind på, hvilket tillidsbegreb, de anvender. Gennem informanternes 'sigen' har vi i høj grad fået et billede af, at tillid i AW er en værdi og at den bliver sat i forbindelse med 'tillid til at handle', dog uden at ledelsen konkretiserede, hvordan denne værdi skulle udmønte sig i adfærden.

Tillid er ikke synliggjort i form af en materialitet, men mere en usagt selvfølgelighed (*'dispositions'*) gennem deres 'sigen', der videre er rettet mod 'gøren', hvorimod "*Rethinking it and business*" synliggøres som en materialitet i landskabet i kraft af deres hjemmeside:

RETHINKING IT AND BUSINESS

Billede 09: "*Rethinking it and Business*". Billedet er taget fra AW's hjemmeside, som står under AW's logo på hjemmesiden. Teksten er også blevet observeret til at stå skrevet på en væg på hovedkontoret.

Ledelsens praktiske forståelser bliver forhandlet i de relationer, der befinder sig i praksissen. Gennem ledelsens 'sigen' har de en flad organisationsstruktur, men i deres 'gøren' har de udnævnt en CEO, der er beslutningstager på det overordnede plan i AW.

"(...) det er bare en hat, som jeg har på, kan man sige, fordi en skal jo have den. Og vi gjorde simpelthen det (...), så lavede vi en liste af opgaver (...) og så grupperede vi dem og så lagde vi billet ind (...)." (Bilag 05, IP1:15)

I praksisteorien er magt bestemt gennem den sociale orden (*'relatings'*), så når stifteren af AW bliver tildelt en rolle som CEO, da vil denne person sidde i en magtfuld position, idet det er en rolle, der er accepteret i den sociale orden. Uanset forhold, der hører med til denne rolle, er AW's CEO blevet givet magt og har derfor en solid tyngde i den sociale

orden. Denne magt og tyngde som CEO har en betydning for ledelsespraksissen, uanset hvor synlig eller usynlig denne persons ledelsesstil er (*'disposition'*) og uanset hvor "flad" en organisationsstruktur informanterne siger, at der er.

CEO'ens position i ledelsespraksissen (*'practice'*) har betydning for, hvordan deltagerne i ledelsespraksissen forhandler og hvilke dispositioner af praktiske forståelser, der opstår i ledelsespraksissen.

Lederens ønsker (*'dispositions'*) i ledelsespraksissen påvirker projektets mål: 'tillid'. IP1's fokus på metoden "Rethinking it and business" har en betydning i ledelsespraksissen (*'practice'*), da IP1's ønsker (*'dispositions'*) har en ubevidst magtfunktion. Denne magtfunktion kommer til udtryk i de forhandlinger, der befinder sig i ledelsespraksissen (*'practice'*), da IP1's synliggjorte position som CEO altid vil opveje de andres ønsker og mål (*'dispositions'* og *'projects'*), som opstår i de praktiske forståelser i ledelsespraksissen. Dette kan have en betydning for, hvilke forståelser, der er vigtige i den praktiske forståelse (*'dispositions'*).

Ifølge ledelseslitteraturen (jf. afsnit 2.2.3. Selvledelse) ser vi generelt, at litteraturen har antaget, at selvledelse skaber mere engagement frem for den klassiske hierarkiske organisationsform (Andersen, 2006:30). Ledelsesformen har den generelle forståelse, at den enkelte styrer sin egen adfærd og skal selv tilegne sig adfærdsmæssige handlestrategier (Bramming m.fl., 2011:11). Det har en indvirkning på relationen mellem leder og medarbejder, som videre udfordrer ledelsespraksissens praktiske forståelser.

Når vi ser ind i AW's ledelsespraksis, da gives deltagerne i praksissen "mandatet" til selv at tage beslutninger, hvilket får "AWs klimatrekant" til at leve i praksis. Dermed skaber vi forskningsmæssigt en forbindelse til både teori om selvledelse og lederens 'sigen' om, at de ansatte har ansvar fra dag ét til at handle på egen hånd i tråd med produktivitetskravet "*Act in AW's best interest*". Omend deltagerne i ledelsespraksissen har en stor frihedsgrad til at handle i og komme til lederne med gode ideer, da skal deres handlinger (*'doings'*) ske under præmissen "*Act in AW's best interest*". Det åbner

for en dobbelthed i ledelsespraksissens produktivitetskrav (*'practical rules'*), da kravet om at handle og tage beslutninger inden for AW's klimatrekant er med til at indskrænke deltagernes autonomi, og samtidig åbner produktivitetskravet for, at deltagernes har fri råderum til at handle ud fra eget engagement og passion for arbejdet (Andersen og Bramming, 2019:55)

AW befinder sig i en branche, der er i konstant forandring grundet den teknologiske udvikling af IT-løsninger; som både har indvirkning på, hvad deres kunder efterspørger af kompetencer ud fra, hvilke potentialer den teknologiske udvikling kan bibringe samt hvilke konsulenttydelser AW kan byde ind på ud fra hvilke it-kompetencer de besidder. Når vi anskuer branchen fra vinklen om den hastige teknologiske udvikling og præmissen ud fra den bureaukratiske vinkel, da understøtter præmissen "*Act in AW's best interest*" behovet for, at AWs ledelse har indført en ledelsesstyring, hvis ypperste mål er på at opretholde et eksistensgrundlag ved at være en forretning, der kan vækste, aflønne deres medarbejdere og have en sund økonomisk bundlinje.

"(...)Her kunne jeg få nogle, der arbejder røven ud af bukserne og her kunne jeg få en sutsko konsulent, som vi italesatte det som. Og det skal vi jo ikke være, vi skal være nogle der går ind og tager fra og selvfølgelig er der nogle forventninger(...)"(Bilag 05, IP1:44)

"(...) for det er jo ikke en badeferie og det er balancen." (Bilag 05, IP1:44)

Indtil videre har vi analyseret os frem til, at der er en modsatrettethed i ledelsespraksissens. Indledningsvis står det tydeligt frem i vores empiriske materiale, at der hersker en ledelsespraksis, der er baseret på anti-bureaukrati og human resource management (HRM). Alligevel finder vi gennem analysen, at ledelsespraksissen lader sig inspirere af både Webers bureaukratiske skole og den humanistiske skole, hvilket skaber en modsatrettethed, eller ambivalens, i praksissen (*'practice'*).

“Og det vil sige, at min fornemmeste opgave er at kridte en bane op, der er så tilpas stor, at der ikke rigtig nogen der når kanten, men tilgængæld kan de udvikle alt det de vil indenfor de rammer.” (Bilag 05, IP1:46)

5.2 Key Purposes Indicators - baggrund for samtale

Vores empiriske fund har vist, at Key Purpose Indicators (KPuI) er mere end blot et redskab på linje med Key Performance Indicators (KPI). Gennem nærværende casestudie er vi blevet klogere på AW's Key Purpose-indikatorer og fundet, at disse indikatorer former en hel praksis. Dette medførte, at vi undervejs i casestudiet ændrede fokus fra selve indikatorerne til hvordan indikatorerne indgik som en del af en samtalepraksis. Denne praksis er genstandsfelt for nedenstående analyse af Key Purpose Indicator-samtalen (KPuI-samtalen).

Key Purpose Indicator-samtalen (KPuI-samtalen) kan sammenlignes med en MUS-samtale (**m**edarbejder**u**dvikling**s**samtaler). Begge en samtaleform, der foregår mellem leder og medarbejder og sigtet med samtalen er at fastsætte mål for medarbejderen til det formål at udvikle både medarbejderen selv, men også organisationen. Der er også en samtale, der skal tilsikre, at medarbejderen følger organisationens udviklingsbehov lig den humanistiske skole. Det er blevet en udbredt praksis på baggrund af den stigende interesse for selvledelse, som mange organisationer benytter sig af (Bramming m.fl., 2011:11).

I dette afsnit vil vi indledningsvis beskrive AW og KPuI-samtalen i en historisk kontekst. I denne beskrivelse vil vi først undlade at kigge på samtalen gennem praksisteoretiske briller, da vi mener, at en beskrivelse vil være med til at styrke læserens forståelse af selve samtalen inden vi analyserer senere i dette afsnit.

Gennem anvendelse af både Schatzki og Kemmis ønsker vi efterfølgende at analysere os frem til, hvilke erfaringer og forståelser, der er tilknyttet praksissen samt hvordan 'sigen', 'gøren' og 'relationer' samspiller med praksissen (jf. Kemmis).

AW er forholdsvis nyopstartet virksomhed i IT-branchen. I opstartsfasen af AW som virksomhed sad de ti personer sammen, hvilket var stifterne af virksomheden plus enkelte medarbejdere, hvilket ifølge en af vores informanter havde den fordel, at medarbejderne havde stort kendskab til hinanden. På dette tidspunkt var 'Purpose' som ledelsesstrategi endnu ikke implementeret, hvorfor Key Purpose Indicator-samtalen ej heller var konceptualiseret. Medarbejderne havde blot en årlig samtale med en leder, hvor der var fokus på trivsel på det personlige og faglige plan, og i mindre grad, hvilken retning AW udviklede sig i på baggrund af kundernes efterspørgsel *kombineret* med fokus på medarbejdernes trivsel og udvikling.

"Der var vi cirka ni, ti stykker på det tidspunkt. Så det er klart alle kendte hinanden og det var nemt for alle vidste hvad vi gik og lavede (...)." (Bilag 08, IP4:12)

"(...)så det sådan en årlige samtale, hvor vi bare sludret lidt løst og lidt fast. Hvor der ikke var rammer eller mål for det i bund og grund, men mere en årlige samtale er du glad eller går det godt og sådan noget(...)." (Bilag 08, IP4:10)

"(...)Det var mere et spørgsmål om, hvad havde jeg egentlig brug for, hvad kunne jeg godt tænke mig og hvis jeg vil en vej, så passer det forhåbentlig også med, hvilken vej vi tror AW går .. på en eller anden måde(...)." (Bilag 08, IP4:12)

Ifølge CEO'en, og stifter af AW, vækster AW på andelen af medarbejdere, idet efterspørgslen efter kompetencerne i virksomheden var stigende i en sådan grad, at stifterne på et tidspunkt finder ud af, at der manglede en retning for virksomheden. Der opstod et behov for en rammesætning af, hvilken ledelsesstrategi, der vil understøtte den virksomhed, de ønsker at brande sig som, idet stifterne har en historie med sig, som AW bygger på. Dette har vi kredset om i afsnittet om i analysen af deres ledelsespraksis og i afsnittet "Indføring til AW", men kan kort gentage, at stifterne har været stærkt fokuseret på arbejdsglæde for dem selv, og efterfølgende deres ansatte, samt at skabe et stærkt fællesskab.

“(...) skabe et konsulenthus, hvor det var, at det skulle være pisse sjovt at gå på arbejde (...).” (Bilag 05, IP1:11)

“(...) det handler det om vores fundament, at vi er et team og have den lyst, åbenhed og ærlighed, at sige tingene som de er.” (Bilag 05, IP1:29)

Som del af denne ledelsesstrategi, der kredser om ‘Purpose’-begrebet, tilrettelægger de også medarbejderudviklingssamtaler, som de kalder for Key Purpose-samtalen. Selve Key Purpose-samtalen er en individuel samtale mellem CEO, den HR-ansvarlige og medarbejderen, der foregår én gang årligt. Samtalen bookes som en mødeindkaldelse (bilag 12) i medarbejderens kalender af den HR-ansvarlige. I denne mødeindkaldelse har den HR-ansvarlige lavet en agenda for mødet, hvori medarbejderen får til opgave at forberede sig på følgende: 1) reflektere over arbejdsopgaverne, egne kompetencer og arbejdslivet i AW, 2) reflektere over, hvordan medarbejderen kan bidrage til at skabe værdi i AW, 3) forholde sig til den individuelt tilpassede karrieremodel og 4) arbejdsopgaver, kompetencer og bidrag i fremtiden.

Vedhæftet i mødeindkaldelsen er også AW’s “Den individuelt tilpassede karrieremodel” og “Teamplayer modellen”. “Den individuelt tilpassede karrieremodel” (bilag 14) har fire fokusområder. Til denne model har medarbejderen 24 “knapper”, som skal fordeles på de fire områder. Fordelingen afhænger blandt andet sammen med både medarbejderens personlige ‘jeg’, nuværende erfaringsniveau og egne ambitioner.

“(...) Dem har vi heldigvis ganske få af, så for mig handler det mere om at differentiere dem og så behandle alle som individer. Så hvis man skal sætte et formål med at gøre det og så er det at opnå, når vi siger vi har et DNA, så skal vi også på en eller anden måde vise eller måle på at vi udlever vores DNA. Hvordan måler vi og udviser at vi udlever vores kultur, det har nok været det store formål ved at gøre dem (red. samtalerne).” (Bilag 05, IP1:58)

Forud for samtalen er det også CEO's og den HR-ansvarliges opgave at have forberedt sig på, hvordan de ser på de samme spørgsmål, som medarbejderen har fået tilsendt. Under samtalen skal hver af parterne præsentere et bud på, hvor fokus bør være det næste stykke tid og sammen aftalerne parterne de endelige fokusområder for det kommende år. Det er disse fokusområder, som de undlader at nedskrive som kvantitative mål ("hårde" indikatorer), men mere som processuelle mål ("bløde" indikatorer); - som vi i dette speciale omtaler som Key Purpose Indicators (KPuI) (Flyger, Hedegaard og Melander, 2016:227-229).

"Man kan sige, at man får at vide, at man skal selvevaluere sig selv ud fra den model. Og så kommer man med sit resultat (...) og så har man snak ud fra det. Tesen er egentlig, at ingen er ideelle og man kan sagtens have nogle ting, der kan arbejdes med. (...) Sådan en helt klassisk dialog i virkeligheden." (Bilag 06, IP2:73)

Når ledelsen har bestemt denne individualistiske struktur for samtalen, da opstår det dels ud fra en tanke om, at alle kan udvikle sig, at medarbejderen *"(...) får noget andet ud af at tale med sin ledelse og snakke om sig selv end man gør sammen med resten af et team"* og dels giver samtalerne værdi for ledelsen idet de ud fra *"Teamplayer-modellen"* (Bilag 13) finder ud af, hvilke typer medarbejdere de har.

"For os kan man sige, at man kan (...) få billede af, 'nå, vi har rigtig mange ambitiøse ('smart'), sultne ('hungry' folk og knap så mange ydmyge ('humble') folk". Så kan man bruge det strategisk, også til sin rekruttering eller til sin udvikling eller." (Bilag 06, IP2:75)

Det, som vi finder først og fremmest finder interessant for KPuI-samtalen som praksis har sit udgangspunkt i ledelsens ønske om en rammesætning for AW som praksisøkologi. Denne rammesætning er en "præmis" eller formål (*'project'*), der har påvirket samtlige praksisser i praksisøkologien. Til dette ansætter ledelsen IP2.

Formålet med ansættelsen af AW's HR-ansvarlige, IP2, er at fastholde, udvikle og

facilitere ledelsespraksissens praksistraditioner, der tager et historisk afsæt i ønsket om ikke at have resultatmålinger i form af KPI, som det styrende for AW som praksisøkologi. Når vi skriver 'styrende', da mener vi, at ledelsen bevidst undgår en styringsform som Performance Management, hvor resultatmålinger indgår som et redskab til både at styre medarbejderne med og evaluere på baggrund af. Ud fra Kemmis terminologi mener vi at kunne analysere, at KPuI-samtalen som praksis er ustabil, idet der er en manglende rammesætning for praksissen (*'project'*), der kan skaleres op efterhånden som AW vokser på antallet af medarbejdere.

Dette ser vi kommer til udtryk gennem ledelsens 'sigen', der peger i retning af erkendelser hos ledelsen om, at jo flere deltagere, der er i AW som praksisøkologi, des større behov er der for at skabe en fælles retning (*'project'*) for at kunne reproducere praksisserne med det formål at skabe stabilitet omkring KPuI-samtalen som praksis (*'practice'*). Mens ledelsen udtrykker, at den manglende rammesætning giver ustabilitet, da reflekterer de også samtidig over, at 'Purpose' er en krævende ledelsesstrategi at gennemføre og at det havde været væsentlig nemmere at gøre strategi, der strider mod den historik, som AW bygger på som virksomhed. Dette tyder på, at der er mange tanker i spil blandt lederne og at KPuI-samtalen som praksis er under løbende forhandling mellem lederne i AW.

"Hvis vi kan skabe det rum, og det kan man jo sagtens med fem og sagtens med ti mand og tyve mand. Vores største udfordring det bliver at fastholde det her til tredive, fyrre mand, halvtreds mand." (Bilag 05, IP1:29)

"(...) men det har for mig en investering. Det er bare vigtig for mig, at vi holder fast i det her. For det nemmeste i hele verden, det er bare at slippe tøjlerne og så gøre ligesom alle de andre." (Bilag 05, IP1:29)

Det er ikke udelukkende KPuI-samtalen som praksis, der er ustabil, idet vi i afsnittet om ledelsespraksissen fandt tegn på, at der i ledelsespraksissen er en ambivalens mellem ønsket om en retning, der skal stabilisere AW, mens de vokser, og deres fastholdelse af

idealet “den frie medarbejder”. Dette taler videre for Kemmis’ teori om, at praksisser er forbundne enheder. Denne ambivalens finder vi interessant at uddybe i denne analyse.

I Kemmis’ og Schatzkis optik fører ambivalensen i ledelsespraksissen til modsatrettetheder hos deltagerne i KPul-samtalepraksissen igennem deres ‘gøren’, ‘sigen’ og ‘relationer’, hvilket i sidste ende resulterer i en destabilisering af ledelsens mål (*‘project’*) om at gøre AW til en attraktiv arbejdsplads.

Begrebet ‘purpose’ har sine rødder fra ledelseslitteraturen omhandlende meningsskabende ledelse, som i grove træk handler om at lederen skal skabe mening for deltagerne i AWs praksisøkologi. Deltagerne i KPul-samtalen udtrykker, at ‘purpose’ kan være et diffust begreb at arbejde med, og i samtalen kan der stå usikkerhed omkring, hvordan man ‘måler’ på de aftaler, som man har fastlagt en aftale på de forhandlinger, der sker i samtalen.

“For udfordringen kan nogen gange være, hvad er det så aftalen er, hvis det er noget flyvsk, kan vi så følge op på det bagefter, kan man sige(...)” (Bilag 08, IP4:81)

“(...) Jamen hvornår er vi så færdige med det, hvad er produktet, er det en proces eller er det en metode eller hvad fanden er det et eller andet sted(...)” (Bilag 08, IP4:81)

“Manglerne for mig er klart, at det bliver nogle mange flyvske ting nogle gange, for purpose kan være svært at definere. Nogle gange tror jeg, at det ville være godt for os med nogle mål i bund og grund. Uden at det skal super målbart, SMART’e mål.” (Bilag 08, IP4:79)

‘Purpose’ er en oversættelse for mening og stiller spørgsmålet “Hvad giver mening for dig at arbejde med i forhold til AW”. En stor del af forskningen har dykket ned i, hvornår noget kan defineres som meningsfuldt og hvilke værdier der ilægges begrebet i en

arbejds-mæssig kontekst. Det er blevet konkluderet, at det er meget forskelligt, idet det beror på individers egne vurderinger, da vi måler det ud fra forskellige parametre (jf. meningsskabende ledelse, Eriksen, 2009:59).

Praktisk forståelsen af KPul-samtalen bygger på den præmis, at det skal være op til den enkelte selv at vurdere, hvad der er meningsfuldt, men meningsfuldheden bliver forhandlet ud fra at skulle passe ind i AWs rammer. Dette kan vanskeliggøre forhandlingerne, da samtalepræmis for deltagerne er vejet op mod AW's behov samt de modeller (*'practical rules'*), som ledelsen har implementeret for at kunne gennemføre KPul-samtalerne, og ikke udelukkende baseret på deltagernes individuelle meningsforståelser. Den udfordring har betydning for praksissens forventninger og de handlinger, der sker i praksisen (*'sayings', 'doings' and 'relatings'*).

"(...)Og vi kan mærke, at der er konstante forventninger og 25 forventninger til, hvad det er (...)." (Bilag 08, IP4:71)

Når ledelsen har bestemt denne individualistiske struktur for samtalen, da opstår det dels ud fra en tanke om, at alle kan udvikle sig, at medarbejderen *"(...) får noget andet ud af at tale med sin ledelse og snakke om sig selv end man gør sammen med resten af et team"* (Bilag 06, IP2:75) og dels giver samtalerne værdi for ledelsen, idet de ud fra *"Teamplayer-modellen"* (bilag 13) finder ud af, hvilke typer medarbejdere de har.

Foruden at have spurgt informanterne om, hvordan de 'gør' denne KPul-samtalepraksis har vi også spurgt dem om, hvad den afledte effekt (*'project'*) er ved denne samtale. Ledelsen mener, at det drejer sig om udvikling, der både fokuserer på medarbejderens udvikling og på, hvordan medarbejderen kan understøtte AW's udvikling. Medarbejderne ved også, at det drejer sig om udvikling, men at fokus i samtalen i høj grad er centreret om det faglige, hvilket efterlader dem med et behov for at have stærkere "familiære" bånd på arbejdspladsen

“(...) for de ved faktisk ikke, hvad jeg laver. De kender mig godt som person og har interesse for mig som menneske, men de ved overhovedet ikke, hvad jeg er god til og hvad jeg er ikke er god til hos en kunde.” (Bilag 09, IP5 og IP6:145)

Vi finder, at KPuI-samtalen i høj grad kredser sig om en evalueringsform, hvor der er tale om en vurdering under samtalen af medarbejderen, der i sidste ende skal tilskrive en værdiskabelse for AW. Ifølge Hanne Katrine Krogstrup skal evalueringsdesigns tage højde for hensyn og afgrænsninger (Krogstrup, 2016:44ff). AW anvender fire forskellige designs, der i Kemmis’ optik er materialiteter i samtals praksis landskab, der finder sted i KPuI-samtalen. Ifølge Krogstrup findes der ikke dårlige eller gode evalueringsmodeller, men de generer forskellig viden.

Udfordringen ved at tage elementer ud af diverse modeller og teorier mod at samle dem til ét design er, at spredningen af, hvad de vil måle (eller evaluere) på er meget spredt. Med den viden vi har generet i analysen, da finder vi, at der er stor afstand mellem ledernes og medarbejdernes forståelser af, hvordan man ‘gør’ KPuI-samtalen i praksis ligesom at der hersker tvivl blandt deltagerne omkring hvilke materialiteter, der indgår i praksis landskabet. En evalueringsmodel kan således ikke indeholde alle hensyn og krav, som ledelsen gerne vil måle og evaluere på. Derfor er det vigtigt, at man i arbejdet med at udarbejde “det rigtige design” vælger et fokus for sit design og at designet vurderer det, den siger, at den vil vurdere (Ibid:43).

Evalueringsmodellerne i KPuI-samtalen genererer viden, og den viden, som samtalen genererer har potentiale til at udvikle AW. Den potentielle viden har AW blandt andet anvendt til at ansætte de “rigtige” medarbejdere ligesom at samtalerne også har genereret viden omkring, hvordan medarbejderne ønsker til AW’s udvikling som arbejdsplads.

I vores interviews udtaler informanter sig omkring, at der er enkelte kolleger, der ønsker målbarhed og en karrierestige (Bilag 08, IP4:41), hvilket taler ind, at der i praksisøkologien findes deltagere, der efterspørger bureaukratiske regler og forudsigelighed. KPuI-samtalen genererer derved en viden, der legitimerer etablering af bureaukratiske regler, hvilket vil kunne destabilisere AW’s eksistensgrundlag og symbolikken omkring ‘Purpose’. Modsat er AW’s ledelse nødt til at handle på den viden,

idet konsekvensen kan være, at det skaber utilfredse medarbejdere, som også vil underminere stifternes ønske om at være en attraktiv arbejdsplads.

Vi vil dog påpege, at det er uvist hvor mange og hvilke deltagere i praksisøkologien, der har ønske om mere bureaukrati og styring. Der er en mulighed for, at det ikke er flertallet af medarbejdere i AW, der ønsker målbarhed og en avanceringsmodel, men derimod få medarbejdere med en stor magt i AW. De har ikke nødvendigvis magt i hverken ledelsespraksissen eller KPuI-samtalepraksissen, men kan muligvis have stor magt i andre praksisser, som vi ikke har undersøgt, og på den måde have stor magt i AW.

I forbindelse med, at vi undersøger KPuI-samtalen som praksis har vi identificeret andre praksisser, der på hver deres måde enten er afløbere af en praksis eller udviklet for at understøtte en praksis.

Speed dating er en af de aktiviteter, som vi på baggrund af informanternes 'sigen' mener er udviklet til at understøtte AW' læringspraksis. Denne læringspraksis vil vi komme nærmere ind på i næste analyseafsnit.

Som tidligere skrevet i denne analyse genereres der viden gennem KPuI-samtalerne, som ledelsen anvender i forbindelse med rekruttering. På baggrund af denne viden er der opstået en praksis, idet den har sit eget mål i form af at ansætte flere medarbejdere (*'project'*). Medarbejderne er deltagere i praksissen i kraft af, at de er med på messer og laver events på diverse universiteter (*'social-political arrangements'*), hvor der udarbejdes rekrutteringsmateriale til brug i praksissens landskab, der skal understøtte praksissens mål. Ligesom at deltagerne i praksissen forhandler om, hvilke praktiske forståelser, der skal være tilstede for at handle i praksissen (*'dispositions'*), hvilke regler der er for interaktion (*'doing'*) og hvilken 'sigen', der er relevant i de pågældende kontekster (*'cultural-discursive arrangements'*).

Den sidste aktivitet har relation til KPuI-samtalen, idet det er en udløber af selve samtalen. Denne aktivitet kalder de i AW for "Touch Bases". Medarbejderne kan ikke undgå at være en del af denne aktivitet, idet den er "(...) *en-til-en samtaler altså løbende samtaler, hvor man mødes og catcher op*" (Bilag 06, IP2:38) på den årlige KPuI-samtale.

Disse touch-bases afholdes løbende sammen med IP2 (Bilag 05, IP1:42), og det er op til hver enkelt deltager i praksissen, hvor hyppigt de ønsker at afholde disse samtaler.

“Og så er vi også forskellige, så nogen har behov for hele tiden at berøre det der og andre har behov for aldrig at tale om det. Det har vi også en aftale om.” (Bilag 06, IP2:77)

“Vi har dem jo en gang om året, og det er meningen - og det er der, hvor vi er fejlet sidste år, kan man sige, fordi vi har ikke haft tid - at jeg løbende skal følge op på det og det vil være sådan noget med en hver tredje måned eller når folk har behov til en snak (...).” (Bilag 06, IP2:77)

“At de udtrykker en interesse ved de her samtaler, hvor de ligesom har den her touch base med os MINIMUM en gang i kvartalet.” (Bilag 09, IP5 og IP6:182)

Det, der gør det svært for deltagerne i praksissen at gøre denne praksis, er tiden og at deltagerne er geografisk spredte. At finde tiden og være geografisk spredt er en hindring i flere af praksisserne, hvilket kunne tale ind i, at ledelsen har fundet behov for at skabe rammerne gennem krav, målsætninger og regler (*‘practical rules’*) samt italesætte de praktiske forståelser i praksissen (*‘dispositions’*) for at tilsikre, at medarbejderne havde de bedst mulige rammer for at kunne handle (*‘sayings’* og *‘doings’*) og på den måde leve op til de forventninger, der bliver stillet dem.

“Man skal nudge til det og skabe rammerne, men udfordringen er tid, som alle andre steder. Altså, for at kunne have tid... - for folk vil ofte mange ting, men tid sætter ofte en begrænsningerne.” (Bilag 07, IP3:14)

På baggrund af informanternes ‘sigen’ omkring deltagernes praktiske forståelse af, hvordan KPuI-samtalen skal gennemføres, da ser vi indikationer på, at der hersker lige mange variationer af deres praktiske forståelser, som der er af antal medarbejdere.

Dette mener vi er en stærk indikation af, at KPul-samtalepraksissens deltagere har tvivl omkring, hvordan de skal handle i praksissen (*'dispositions'*).

Tvivlen omkring, hvordan deltagerne skal handle i praksissen (*'dispositions'*) opstår, når deltagerne mangler generel forståelse for KPul-samtalens overordnede formål (*'project'*). Det kommer blandt andet til udtryk, når deltagerne mangler forståelse for praksissen (*'general + practical understandings'*, Schatzki), mangler at forstå reglerne for samtalen (*'practical rules'*, Schatzki), hvad formålet (*'project'*) er med at reflektere over egen indsats på arbejdspladsen og nedfælde det i et dokument forud for samtalen med en leder og den HR-ansvarlige samt hvordan dokumenterne skal bidrage til den faglige og personlige udvikling.

"(...)Thomas har en ide om det bare virker og det giver mening og sådan nogle ting her. Men det falder så hurtigt til jorden(...)" (Bilag 09, IP5 og IP6:264)

Ledelsen bør rette deres bevidsthed hen mod, at ønskede ændringer af KPul-samtalepraksissen er afhængig af, at andre praksisser i økologien samarbejder omkring samtalepraksissen. Hvis ledelsen ikke tilrettelægger en intervention, der bevirker, at de øvrige praksisser understøtter samtalepraksissen, da er der en risiko for, at KPul-samtalen kvæles som praksis. For at dette ikke sker, da skal samtlige praksisser samarbejde med det mål at styrke samtalepraksissen. Ved at gøre en strategisk intervention til at styrke samtlige praksisser, da styrker ledelsen hele økologien og de praksisser, der indgår i AW som praksisøkologi (Madsen, Loft, Brandt-Kofoed, Leander, 2017:30).

Denne destabilisering influerer også på forhandlingerne mellem ledelsen og den HR-ansvarlige i deres forhandlinger omkring, hvordan KPul-samtalen skal gøres i praksis, herunder hvilke materialiteter, der skal være tilstede for at kunne gennemføre samtalen, og hvordan KPul-samtalen skal formes som praksis. På den måde mener vi at have analyseret os frem, at der er en klar forbindelse mellem ledelsespraksissen og KPul-samtalen som praksis i AW som praksisøkologi.

"Og det er svært, det er pisse svært og der er ikke et resultat på det eller et svar på det, fordi det er noget vi gør løbende." (Bilag 05, IP1:31)

Vi er bevidste om, at KPul-samtalen som praksis også influerer tilbage på ledelsespraksissen, for efterhånden som en praksis går igennem en mindre eller større forandring eller reproduktion, da vil det have indflydelse på praksisøkologien, da små og store ændringer eller en reproduktion i en praksis er som ringe i vandet for økologien som helhed (Madsen, Loft, Brandt-Kofoed, Leander, 2017:30).

5.3 Læringspraksissen: at gøre feedback, vidensdeling og bidrag

AW's læringspraksis har til formål at styrke det fælles samarbejde omkring AW's kunder, men også for at sikre AW's medarbejdernes interne udvikling og at gøre AW til en attraktiv arbejdsplads. Det gøres blandt andet ved at gøre brug af feedback, at bidrage med engagement i alt fra administrative opgaver til at skabe netværk til engagement i kolleger og at gøre vidensdeling, som bliver faciliteret i forskellige aktiviteter.

I dette afsnit vil læseren blive mødt med en struktur, hvor vi har delt analysen op i flere underafsnit. Denne struktur bør af læseren ikke opfattes som, at underafsnittene kan læses uafhængigt af hinanden. De skal læses som værende en del af en læringspraksis, hvor vi belyser praksissens forskellige aktiviteter og hvordan læringspraksissen er en praksis (*'practice'*). Læseren bør holde sig for øje, at en praksis indeholder aktiviteter og handlinger, der finder sted i ubestemt tid og rum, men med kausal og intentionel forbindelse til og i en sammenfletning ud fra menneskers konkrete 'gøren' og 'sigen' (Madsen, Loft, Brandt-Kofoed, Leander, 2017:27), hvorfor der følgelig vil dukke begreber op på tværs af underafsnittene.

5.3.1 Læringsforståelser i AW

Gennem kodningen af vores indsamlede empiriske materiale ser vi to læringsforståelser komme frem, hvilket vi tolker som, at det er disse forståelser, at deltagerne abonnerer på, når de taler om læring (*deltagernes 'General understanding' for en praksis*).

Den ene læringsforståelse handler om, at deltagerne i praksissen skal tage "ansvar for egen læring", som peger ind i den humanistiske skole og HRM-bølgen (Tynell, 2002:22), mens den anden læringsforståelse kredser om, at "det er legitimt at fejle, fordi man lærer af sine fejl", hvilket læner sig op ad Dewey's begreb 'learning by doing', som drejer sig om erfaringens natur og at vi mennesker erfarer ved at handle (Dewey, 2005:157).

"Hvis du skal have et kollektiv i denne her størrelse, som fungerer, så betyder det, at alle har et ansvar og alle har ansvar for egen læring og kollegers læring i processerne." (Bilag 05, IP1:48)

"Vi laver også meget, som - hvis vi skulle planlægge det - så var vi aldrig endt der, hvor vi er endt. "(...) når jamen, så prøver vi det (...) "og så kommer der noget helt crazy ud af det. "(...) fedt, så er det, det vi gør, altså". Og det er noget vi går rigtig meget ud af at tænke, og så i virkeligheden bare gøre det i morgen, så gør vi det om i overmorgen, for værre er det jo ikke." (Bilag 05, IP1:11)

I læringspraksissen indgår alle ansatte som deltagere, men deltagerne har forskellige roller i praksissen. Lederne og den HR-ansvarlige faciliterer den planlagte en-til-en KPul-samtale en gang årligt til at vurdere og evaluere den enkelte medarbejders udvikling og bidrag til AW. En af konsulenterne i AW har en dobbeltfunktion, idet vedkommende også faciliterer og strukturerer vidensdeling. For at disse aktiviteter understøtter den økonomiske vækst i virksomheden og ledelsens mål om, at medarbejderne skal danne relationer på tværs af hele virksomheden, er der opstået en ny praksis (*'practice'*), som er en forgrening af læringspraksissen. Denne praksis omtales som VTV ('Vækst', 'Team' og 'Viden') og her indgår IP3 som deltager i et team sammen med den HR-ansvarlige og virksomhedens salgschef.

"Det er et utrolig vigtigt samarbejde, jeg har med IP2 og nu også med (anonymiseret), som er vores nye salgsdirektør, som sørger for at viden ud til kunderne og han skal også trække rigtig meget på, hvad vi har inde i huset for at

kunne vide, hvad det er vi skal sælge og forstå hele det faglige grundlag.” (Bilag 07, IP3:12)

Fra vores analyse af AW's ledelsespraksis kommer det frem, at der i ledelsespraksissen er en forståelse af (*'general understanding'*), at medarbejderne har ansvar for egen læring. Denne forståelse ser vi reproduceret i læringspraksissen i form af, at deltagerne udtrykker samme generelle forståelse (*'general understanding'*) for, hvilke krav (*'practical rules'*), der er i læringspraksissen (*'practice'*).

“Hele virksomheden er baseret på, at du skal gøre noget selv og du skal drive din egen udvikling, og hvis du ikke er glad i det, du er i, så må du sige til, “for vi kan ikke gætte det”. Det er så helt fair.” (Bilag 09, IP5 og IP6:215)

Gennem vores analyse ser vi videre, at lederne i ledelsespraksissen har defineret nogle regler og krav (*'practical rules'*), der sætter rammerne for, hvordan læring 'gøres' i læringspraksissen (*'doing'*). Reglerne består både af forventninger, sanktioner og forskelle budgetter. I vores interviews går vi ind i, hvordan lederne 'gør' disse regler og svaret er, at rettethederne i samtale- og læringspraksissen bliver influeret af ledernes 'sigen' om, hvordan de forventer, at læring gøres.

“(...) vi italesætter dem (red. reglerne) løbende i vores Key Purpose-samtaler.” (Bilag 05, IP1:44).

Foruden at reglerne i læringspraksissen danner rammerne for, hvilken læring, der finder sted, da er reglerne også med til at regulere deltagernes adfærd (*'doings'*). Læringspraksissen er underlagt disse - og andre - regler (*'cultural-discursive arrangement'*) fra ledelsespraksissen, der er styrende for deltagernes 'sigen', 'gøren' og 'relationer', ligesom at den præfigurerer, hvilke praktiske forståelser (*'practical understandings'*), at deltagerne skal have for at 'gøre' læring.

5.3.2 Ansvar for egen læring: læring og motivationsfaktor

En af de materialiteter (*'practical rules'*), der er visuelt tilgængeligt for deltagerne i læringspraksissen, er deltagernes individuelle uddannelsesbudget, som muliggøres af, at der i ledelsespraksissen er en læringsforståelse af "ansvar for egen læring". Gennem denne gives deltagerne mulighed for at tilmelde sig uddannelser og kurser for udvide deres praktiske viden (*'dispositions'*) indenfor de vidensområder, som de arbejder i som konsulenter. Den nye viden, som de generer under uddannelsen, tager deltagerne med ind i de andre praksisser. Her går de i dialog eller i forhandling med andre deltagere i praksissen, for gennem dialogen anvender deltagerne deres viden til at udvikle eller stabilisere en praksis.

Ligesom at uddannelsesbudgettet anvendes på et kursus i at få opmærksomheden hen på, hvordan man som medarbejder anvender sine ressourcer, mestrer at balancere arbejdsliv og privatliv og hvordan man 'gør' selvevaluering, så energien rettes kanaliseres mod den læring, der giver energi.

"Det er på Teknologisk Institut og det er sådan "Find ud af, hvordan finder du ud af, hvad du får energi af og hvad der tager energi" i forhold til ikke at være helt smadret, når du kommer hjem. Og det sender jeg til min kollega og sådan: "det vil helt sikkert være noget for dig, fordi du kører dig selv alt for hårdt." (Bilag 09, IP5 og IP6:37)

Selvom uddannelsesbudgettet er en regel i læringspraksissen, da overdrages der en praktisk forståelse fra ledelsespraksissen til læringspraksissen i form af 'ansvar for egen læring'; altså hvordan deltagerne i læringspraksissen bør handle ud fra denne praktiske forståelse.

At være givet et tillidsmandat fra ledelsen om at have have ansvar for egen læring og dermed have 'valgfriheden' til at beslutte, hvordan arbejdet skal gøres og hvilken uddannelse, der vil understøtte den faglige udvikling, har en motiverende indvirkning på deltagerne (Christensen, 2016:30).

"(...) i starten (...)der tænkte jeg altså for meget over alting. Det gør jeg overhovedet ikke mere." (Bilag 09, IP6:21)

"Jeg tror det er det der med, at du får et valg. (...). Så var jeg sådan: "så prioriterer jeg jo det selv. Det er mig, der har valget" og det er det, der er det fede." (Bilag 09, IP6:58)

Selvom deltagerne individuelt beslutter, hvad de ønsker at anvender deres individuelle uddannelsesbudget på, da er disse beslutninger også under indflydelse af KPul-samtalen som praksis. Ifølge praksisteorien finder praksis sted i et site, altså en bestemt kontekst og ud fra vores empiri finder vi, at deltagernes læring, og hvad de har behov for at lære, er kontekstbestemt, idet deltagerne både er influeret af hvilke aktiviteter, de deltager i såvel som hvilke praksisser, de er en del af. Denne informant har en 'sigen' om, at praksisdeltagerne 'gør' forhandling i en praksis omkring læring. Det viser videre, at deltagernes læring i enhver praksis blandt andet er under indflydelse af KPul-samtalepraksissen.

"(...)så kunne han hjælpe mig med at sige "Jeg tror bare, du vil synes, at det var sjovere med den her type uddannelse. Det giver mere mening for dig". "Ja, det er rigtigt". Det var en vildt god måde (...)" (Bilag 09, IP6:146)

Læringen sker for deltagerne også ude hos kunderne i den kontekst (*'site'*), de befinder sig i og afhænger af, hvilke projekter de er tilknyttet. Det er der, hvor de får erfaring med, hvilke praksis traditioner (*'practice traditions'*), der påvirker, hvordan konsulenterne 'gør' konsulentrollen og hvilke praktiske forståelser, der hersker i forskellige praksisser. Gennem informanternes 'sigen' om, hvordan de 'gør' konsulentrollen som en 'doing', da ser vi, at de trækker på en historisk erfaring (*'practice traditions'*) omkring, hvordan projekter udvikler sig over tid og hvordan konsulenten skal agere i de forskellige praksisser over den historiske tid.

“Lige så snart vi er kommet over den hårde del, så har der været lidt mere ro på (virksomheds) side, så skruer jeg op på noget andet. (...) det er sådan noget, der kommer per automatik, tror jeg. At kunne sige “nu er der lidt mere plads, nu er der noget mere overskud, så nu kan jeg kigge på noget andet der er mere spændende”.
(Bilag 08, IP4:63)

At have ansvar for egen læring tolkes som værende en ilagt motivationsfaktor i ledelsespraksissen, som kommer til udtryk i de andre praksisser idet ledelsen har fokus på ‘selvledelse’ i deres ledelsespraksis. Gennem deltagerne ‘sigen’ i vores empiri finder vi, at der er overensstemmelse mellem de generelle forståelser af læringspraksissen omkring “ansvar for egen læring”, hvilket vores informanter omtaler som noget “rart”.

“(.) nu handler det sgu om mig og så kommer det som “side note”, at du også kan gøre noget for virksomheden. Og det er rart at have noget fokuseret tid på, hvad det egentlig handler... mig, min vision og mine tanker osv.” (Bilag 08, IP4:77)

Dette tolker vi som en selvfølgelighed fra ledelsespraksissen forståelse af, hvad der motivere deltagerne i læringspraksissen. Motivation har en indvirkning på frihed til selv at tilrettelægge, hvad man gerne vil lære i forhold til den kontekst de befinder sig i.

5.3.3 Selvevaluering, selvledelse og læring

Deltagerne bevægelighed mellem praksisser og sites, opgaver og forventninger, sætter fokus på selvevaluering hos deltagerne uanset praksis. Selvevaluering faciliteres i KPUI-samtalen, blandt andet, når hver medarbejder skal vurdere sig selv på en skala i Teamplayer-modellen og gennem de refleksionsspørgsmål, som medarbejderne får tilsendt forud for en-til-en samtalen. KPUI-samtalen er faciliteret og struktureret ud fra ledelsespraksissen, hvor selvledelse er en praktisk forståelse af (*‘disposition’*), hvordan medarbejderne ‘gør’ konsulentrollen i AW.

“(...) når jeg snakker selvledelse, så forventer jeg, at når man er på det niveau, så gør man det også selv. Så får man sat de møder op, så får man orkestreret den proces og så får man skabt noget, altså, øhm, får sat nogle mål op for det.” (Bilag 05, IP1:46)

Selvevalueringen analyseres til at blive forstærket hos AW's medarbejdere gennem praksissernes strukturer (*'practice architectures'*). I kraft af, at lederne ønsker selvledelse og i kraft af medarbejdernes fleksible arbejde som konsulenter, da skaber dette strukturer, der er med til at forskyde relationen mellem leder og medarbejder. Det resulterer i videre i, at deltagernes beslutninger omkring deres læring er på mange måder overladt til dem selv. Det muliggør, at deltagerne i læringspraksissen sætter deres egne standarder for, hvornår man er nået i mål med sin læring og hvornår noget er god kvalitet.

Med selvevalueringen følger, at medarbejdere potentielt giver meget “af dem selv” på en arbejdsplads, hvilket kan gøre det svært for medarbejderne at adskille privatliv og arbejde. En af medarbejdernes citater understøtter vores analyse af, at medarbejderne investerer meget af dem selv, uanset hvilken praksis de deltager i. Læringspraksissen er under stor påvirkning af ledelsespraksissen, når ledelsen har fokus på både individuel og kollektiv læring ud fra en tese om, at der hele tiden sker læring.

I ledelsespraksissen findes flere generelle forståelser (*'general understandings'*), der “drysser” ned i andre praksisser og konverteres til krav (*'practical rules'*). Alle disse krav kan i visse tilfælde føre til en rettethed hos deltagerne mod at devaluere sig selv i alle praksisserne, også læringspraksissen, hvilket kan i sidste ende kan slide på deltagernes ressourcer (Dahler-Larsen & Phil-Thingvad, 2014:10, 2014:169).

“Ja, jeg sidder sådan lidt og tænker over okay, hvor er jeg på vej hen i bund og grund og hvad er det jeg føler mig interessant. Hvor er det jeg slapper af og synes det her er interessant” (Bilag 08, IP4: 63)

“Jeg har en til en med IP2 engang om måneden, men det er bare personligt. Det er mere i forhold til så mit arbejde, det er en del af mit liv, så jeg kan ikke rigtig skille de der ting ad, for det handler om, at jeg har det godt. Er jeg glad, for så er mit arbejde typisk også godt. Det hænger lidt sammen for mig” (Bilag 07, IP6:130)

I deltagernes ‘sigen’ har friheden til selv at organisere sit arbejde en omkostning, idet det stiller store krav til deltagerne i læringspraksissen. Det ses ud fra læringslandskabet, som for deltagerne kan være komplekse at navigere i, da deltagerne omstiller og koordinerer sig hele tiden i forhold til, hvilken kontekst deltagerne er i. Der er forskellige materialiteter og kroppe de skal gøre brug af, som øger kravene til deltagernes ressourcer, idet deltagernes ressourcer er den væsentligste del af AW’s produktivitet.

Ressourcerne hos deltagerne er afgørende for hvilke rettetheder, der kommer i spil. For eftersom deltagernes ressourcer er tæt knyttet til AW’s produktivitet, da indebærer det, at deltagerne retter sig mod at prioritere mellem krav og pligter. I læringspraksissen er der et ønske (*‘practical rules’*) om, at medarbejderne skal reflektere og efterfølgende præsentere deres learnings og bidrag på projekter hos kunderne. Dette kalder de for “lesson learned” (Bilag 07:36). Præsentationerne af refleksionerne gøres både internt og eksternt, men bliver destabiliseret af de føromtalte rettetheder, der eksempelvis kan være rettet mod arbejdsopgaver i kunders projekter, da det er i projekterne, at den største andel af medarbejdernes ansvar ligger. Deltagernes rettetheder vil derfor både kunne stabilisere eller destabilisere en praksis.

“(…) og det er tilbage til den enkelte, er vi gode nok til at initiere det selv og det må jeg indrømme jeg er ikke selv god nok til selv, for jeg har tusind andre ting også, så det glemmer jeg nogle gange, desværre.” (Bilag 08, IP4: 93)

“Og der ved jeg bare nu at det kommer jeg ikke til, det har jeg ikke tid til. I dag tænkte jeg, det ville være smart og tænke over det løbende og det kan også godt være jeg lige gør det på et tidspunkt (...). (...) vi snakker tit om sådan "hold kæft hvor er det her tosset " eller sådan ubevidst gør vi det tit og både snakker om det og

tænker over det om aftenen, når man kommer hjem er man sådan " det er jo fuldstændigt hul i hovedet det her"(...)” (Bilag 09, IP5: 305)

Ligeledes bliver det forklaret i form af manglende tid samt at man er spredt fra sine kollegaer, der vanskeliggør brugen af hinanden. Det kommer til udtryk i empirien i form af, at man er meget alene og man er spredt fra sine kolleger, både i tid og rum.

“Så er der selvfølgelig det, at vi ikke er samlet at vi er meget spredte” (Bilag 07, IP3:24)

5.3.4 Relationers betydning for læring, bidrag og vidensdeling

Denne analyse kan pege på, hvorfor deltagerne retter deres ønsker mod, at ledelsespraksissens forståelse af læring også skal indeholde noget relationelt. Med det mener vi, at praksisdeltagerne efterspørger, at de interesserer sig for hinanden, ikke kun fagligt, men også på det personlige plan i læringspraksissen. Deltagerne i læringspraksissen peger på, at praksissens praktiske forståelser ikke kun skal indeholde forståelser omkring, hvordan de skal ‘gøre’ (*‘doing’*) ressourcer og produktivitet, men også, hvordan deltagerne skal handle relationelt. Det forklarer medarbejdere med, at de ser, at forudsætningen for at lære, reflektere og vidensdele er, at medarbejderne opnår relationer og finder ud af at samarbejde på tværs (*‘relatings’*).

“Det er jo også lidt den der med, at det er jo meget fint, at man lægger så meget som muligt ud til en selv, men det er jo ikke alt, at man kan forvente, at folk selv kan løse. Man kan jo ikke udvikle sig selv, ligesom man kan ikke gøre alting selv” (Bilag 09, IP5:162)

“Eller en, som kommer med nogle input eller som kender en rigtig godt personligt eller er god til at se muligheder indenfor det her område. Det behøvede ikke at være med en chef eller..”(Bilag 09, IP5:166)

Dette udsagn fra medarbejderne understøttes af konsulenten, der også faciliterer 'vidensdeling'. Vedkommende peger på, at for at kunne skabe en læringspraksis, da skal deltagerne besidde en viden omkring deres respektive fagområder og dernæst skal de dele den viden med deres kolleger. Vedkommende har en tese om, at en manglende relation mellem deltagerne i læringspraksissen, som tæller alle medarbejdere i AW, forhindrer vidensdeling.

"For at kunne vidensdele, så er der nogle forudsætninger, der skal laves (...). og det er dels, at der er noget viden i hovedet på folk, men (...) .. - der er en masse situationer, hvor (...) der foregår ingen vidensudveksling. Det er fordi der mangler et element af relation. Man vidensdeler automatisk med dem, man godt kan lide og dem, man har en relation til (...)." (Bilag 07, IP3:12)

Som en del af relationsdannelsen blandt AW's medarbejdere, der videre skal understøtte vidensdelingen, har AW's HR-ansvarlige introduceret en aktivitet, der kaldes for "Speed dating". Formålet med denne aktivitet er at styrke hver medarbejders viden om, hvad kollegernes respektive fagområder og kompetencer er, hvordan de kan supplere hinanden gennem sparring og feedback samt lære hinanden at kende på det personlige plan.

"(...) for at (...) kende hinandens styrker og svagheder, når vi ligesom har mottoet "Køb en konsulent og få adgang til resten", så skal 'jeg' jo ligesom vide, "hvad kan folk så". "Hvad kan jeg bruge mine kolleger til". Det (red. speed dating) bliver hyppigt udført." (Bilag 06, IP2:85)

Qua vores observationer, feltnoter og informanter har vi indsamlet forskningsdata, der gennem deltagernes 'gøren eller 'sigen' i denne aktivitet ('praxis') giver os et indblik i, hvordan deltagerne 'gør' denne aktivitet som en rutinepræget aktivitet ('practice'). IP3 anvender AW's intranet som redskab ('practical rules') til at skabe en struktur, der skal motivere til at 'gøre' speed dating. Dette bygger på en praktisk forståelse om ('disposition') og en historisk erfaring med ('practice traditions'), at struktur er med til at opretholde speed dating som aktivitet; - og derved læringspraksissen som praksis ('practice').

“Der skal være noget af det, der er struktureret og hvad er det vi skal have ud af det og hvad går vi ind med og hvad går vi ud med. Det kan ikke bare være helt flydende. Det bliver for hippieagtigt.” (Bilag 07, IP3:38)

“Vores intranet opfordrer til de her speed dates og der er lavet et system, så man faktisk bliver spurgt om man har været på speed dates med sådan og sådan og hvor den anden faktisk skal bekræfte det.” (Bilag 07, IP3:40)

Hvilke handlinger medarbejderne vælger og hvilke materialiteter, som de anvender, når de ‘gør’ speed dating som aktivitet under læringspraksissen, varierer, men selve handlingen ‘at gøre speed dating’ igangsættes gennem det teknologiske redskab.

En aktivitet kunne være at spise frokost sammen med en kollega, at få “(..) en croissant i hånden eller hvad det nu er og så må de finde et sted i København og sætte sig.” (Bilag 07, IP3:38); - bare så længe, at medarbejderne opfylder ledelsens krav om, at de ‘gør’ speed dating, og at medarbejderne er bevidste om, at de er deltagere i en praksis, der kun opretholdes i kraft af, at de speed dater på tværs af personlige og faglige interesser. Dette omtales også som “bidrag”; at medarbejderne bidrager til fællesskabets opretholdelse gennem faglig og personlig sparring gennem speed dating.

“Det er vigtigt, at folk kommer med det rigtige mindset og de har lyst til at også at bidrage, bare små små bidrag hele tiden (...) eller når man så er herinde, så lige få spist frokost sammen, brugt noget tid sammen og være lidt nysgerrig i virkeligheden på hinanden. Og så have noget passion for de fagområder, der interesserer en.” (Bilag 07, IP3:38)

Når vi i indsamlingsprocessen har spurgt ledelsen om, hvordan medarbejder skal ‘gøre’ bidrag, da kommer de med mange eksempler på, hvilke aktiviteter medarbejderne kan deltage i. Dette gentages i vores empiri fra observationer og uformelle samtaler med medarbejderne. Gennem kodningen af vores interviews finder vi ‘sigen’ om, at bidrag er små handlinger (*‘practical understandings’*), der sker (*‘doings’*), fordi ‘bidrag’ i ledelsespraksissen er en generel forståelse (*‘general understanding’*). Hvis vi vender det

om, så finder vi, at stifterne, som også udgør ledelsen, har et ønske om, at “alle skal bidrage til AW”, hvilket jf. Schatzki kan være en normativ forståelse af, at der i AW er nødt til at være stærke kollektive processer (*general understandings*). Denne normativitet i ledelsespraksissen influerer i læringspraksissen i en sådan grad, at deltagerne tager normativiteten med sig og laver regler på den baggrund (*practical rule*).

Bidraget bliver også faciliteret i AW's fælles morgenmadsarrangement hver fredag formiddag. Det er en aktivitet, hvor alle medarbejder har ansvaret for at lære hinanden bedre at kende og blive bekendte med hinandens styrke og svagheder. Under observationerne fra morgenmadsarrangementet blev vi bekendte med, at fællesskabet og 'at bidrage til fællesskabet' er noget, som man skal prioritere i en hverdag, hvor medarbejderne sidder spredt rent geografisk; - hvorfor det varierer meget for deltagerne, hvornår de vil deltage i fællesskabet.

“Tiden og det geografiske. Det tager bare noget transporttid, hvis man også skal mødes face to face. Når folk også har små børn og familie og alt muligt, så hænger logistikken bare ikke sammen.” (Bilag 07, IP3:52)

Vi blev også bekendt med, at AW anvender en digital platform kaldet Slack, som understøtter deres fællesskab (*practical rules*). Tanken er videre, at det både skal fungere som en kommunikationsplatform for vidensdeling, en platform for feedback, en platform for at danne og vedligeholde relationer, samt som ventil for ens frustrationer eller morsomme ideer. På Slack er det muligt for medarbejderne kommentere på hinandens opslag af enten faglig eller personlig karakter samt sikre, at de kan foretage en koordinering af arbejde på tværs af tid og rum.

Ligeledes bliver der forklaret, at den manglende tid samt at de i hverdagen arbejder uden for hovedkontoret, vanskeliggør brugen af hinanden til feedback, sparring og at gøre vidensdeling. Det kommer til udtryk i empirien i form af en informants 'sigen' om, at deltagerne spredt fra kollegerne både i tid og rum grundet den arbejdsstruktur, der hører til som konsulent.

“Så er der selvfølgelig det, at vi ikke er samlet.. at vi er meget spredte” (Bilag 07, IP3:24)

5.4 Sammenfatning af analysen

I dette afsnit samler vi op på de overordnede analytiske fund, der er blevet gjort gennem en operationalisering af vores empiri i et praksisteoretisk perspektiv.

Opsamlingen er struktureret under tre nye overskrifter, som tilsammen besvarer de arbejdsspørgsmål, som vi har adresseret til problemformuleringen.

5.4.1 Historisering og inspiration

Som skrevet i vores problemstilling laver vi et casestudie i en organisation, der er baseret på et oprør mod resultatmålinger såsom de klassiske KPI'er som målstyringsredskab.

I ledelsespraksissen er ledelsen centreret om 'tillid' samtidig med, at der både stiles efter mere autonomi og flere kollektive processer. Begrundelsen for dette centrale værdisæt har sin historisering på baggrund af erfaringer, som stifterne af AW har gjort sig på tidligere arbejdspladser. Det har været et præmis fra starten af, at styringsformer, som resultatmålinger og anvendelse af KPI som styringsredskab, ikke skulle anvendes hos AW.

I mødet med AW blev vi introduceret for en tanke om, at AW har ønsket at tænke i en alternativ styringsform; - igen rettet mod et oprør mod Performance Management og resultatmålinger.

Vores analytiske fund i dette casestudie har vist, at AW er styret ud fra tillid, relationer, vidensdeling, passion og autonomi, som tilsammen er tiltænkt at skulle motivere medarbejderne og følgelig fremme bedre resultater.

Det er på den baggrund, at vi gør os yderligere tanker om, at AW i høj grad har organiseret sig efter en hypotese om, at organisationen bliver en succes, når

medarbejderne deltager aktivt i at skabe gode relationer, for da opnår de tillid til hinanden, hinandens ressourcer og viden.

Undervejs i analysen har vi bestræbt os på at finde frem til, hvilke organisationsteoretiske forståelser, der ligger bag Key Purpose Indicators (KPuI) - på trods af, at vi i vores erkendelsesinteresse blev introduceret til KPuI som et helt nyt styringsredskab, hvis formål var at måle medarbejdernes 'Purpose' hos AW.

Analysen konkludere, at Key Purpose Indicators (KPuI) bygger på en normativ forståelse af, at motivation fremmer udvikling og at en-til-en samtaler understøtter den enkeltes udvikling, der samtidig skal sigte imod at fremme AW's udvikling som organisation. Det skal alt i alt sikre et positivt resultat på bundlinjen.

Vi har iagttaget og analyseret os frem til, at AW's generelle forståelse af deres KPuI-samtale, anvendte dokumenter i samtalen og sagte såvel som usagte krav i deres KPuI-samtalepraksis bygger på flere forskellige organisationsteorier. Herunder Human Ressource Managements forståelsen af, at mennesket er den centrale ressource i organisationen og at mennesket er hovedpersonen i sit eget liv.

I analysen har vi videre fundet, at KPuI-samtalen kredser som om konceptet meningsskabende ledelse. Det bygges op af forståelser, der giver mandat til, at samtalen skal give medarbejderen mulighed for selv at finde frem til mening i arbejde i samarbejde med sin leder. Det bygges på tesen om, at "hvis det giver mening for dig, så giver det værdi for os", hvilket også trækker sine spor ind i den værdibaserede ledelsestradition. Her fokuserer lederen på, hvilke aktiviteter og handlinger, der bidrager med værdi og dermed hvad der kan være produktive måder at løse opgaver på hos AW, som også skaber værdi; - både hos den enkelte medarbejder, for medarbejdergruppen og for AW som arbejdsgiver.

Analysen af fænomenet KPUI har givet os en indsigt i, at nyere fænomener, som KPUI er en sammenfletning af mange forskellige elementer fra flere organisationsteorier, som bor side om side i praksisserne, og som der over tid og i en form for vekselvirkning påvirker hinanden indbyrdes i AW.

5.4.2 Lysten driver værket

Som skrevet i det forrige afsnit har flere forskellige organisationsteorier inspireret AW's ledelse og HR-ansvarlige til, hvordan Key Purpose Indicator-samtalen i AW skal formes. Disse tanker bag KPul-samtalen har videre formet, hvordan samtalen gøres i praksis, hvilke dokumenter, der anvendes og hvilke teknologiske redskaber, der inddrages.

Hele samtalen er et møde mellem lederen, den HR-ansvarlige og medarbejderen, hvor de gensidigt forhandler og forventningsafstemmer medarbejderens fremtidige produktivitet. Aftalerne, der indgås på dette møde, skrives ind og gemmes indtil næste KPul-samtale året efter - eller hvis medarbejderen tager initiativ til at indkalde den HR-ansvarlige eller lederen til en touch base-samtale.

Vores analytiske fund viser, at det overordnede formål med KPul-samtalen er rettet mod det dobbelte produktivitetskrav, da de i samtalen *både* fokuserer på faglig udvikling, der skal tilsigte at skabe motivation til at kvalitetssikre produktiviteten og på kontinuitet for den samlede produktivitet i AW. Dette formål finder vi i tråd med vores analytiske fund, der både peger ind i menneskesynet under Human Relation Management-teorien og i ledelsespraksissen, hvor der er en generel forståelse af, at der skal være strukturer (*'practical rules'*) tilstede i en organisation, der både tilgodeser individets behov for autonomi og individets naturlige behov for at være en del af et fællesskab.

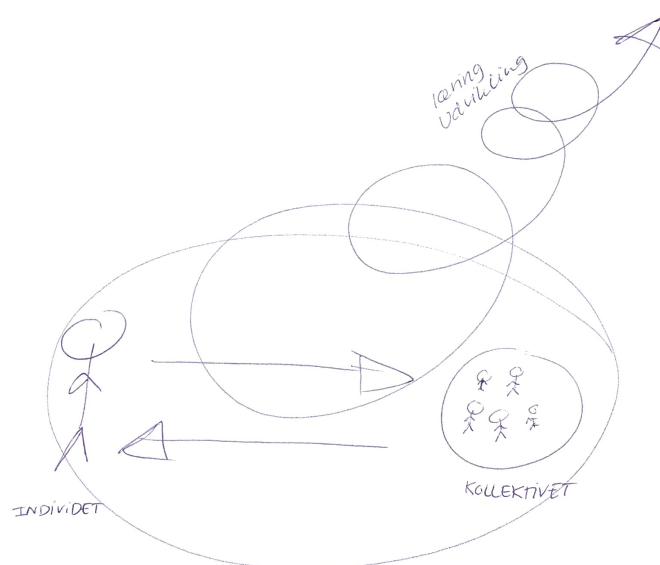
Sidstnævnte kan også vendes om: at fællesskabet (i form af arbejdspladsen og/eller kollegerne) kun består, såfremt individet er med til at bidrage til opretholdelse af både sites og praksisser; - hvilket videre underbygger AW's behov for at sætte fokus på 'bidrag' som et krav, der både fungerer som en ramme, hvor der kan argumenteres for, at den hæmmer den totale autonomi, og som en motivationsfaktor, der skal udvikle den totale autonomi.

Alt i alt ser i analysen vi en stærk forbundethed mellem den organisation, som stifterne ønsker at brande sig som indadtil som udadtil gennem deres kultur, DNA og pejlemærker og den organisation, som de har ønsket at opbygge som arbejdsplads, hvor fokus var på arbejdsglæde, faglig udvikling og et stærkt fællesskab.

5.4.3 Forbundne praksisser

I læringspraksissen gør medarbejderne brug KPul-samtalens materialer, som har fokus på selvevaluering. I forbindelse med samtalen skal medarbejderen opveje, hvilke valg, der skal foretages i AW og hvorvidt det valget er rettet mod individet selv eller kollektivet.

Analysen har vist, at KPul-samtalepraksissen har et stærkt individuelt sigte, omend lederen og den HR-ansvarlige også har lavet et kollektivt udgangspunkt for evaluering ved, at medarbejderne også skal lave vurderinger af hinanden (bilag 15) og reflektere over deres bidrag til kollektivet (bilag 12), som de gør fx gennem Slack .



Figur 03: Modellen viser det forhandlende forhold mellem individet og kollektivet/arbejdspladsen, der skal føre til læring og udvikling. Baseret på egne forståelser. Egen skitse.

Efter en analyse af selve samtalepraksissen retter vi fokus mod, hvilke andre praksisser, der har en influerende indvirkning på samtalepraksissen; altså hvordan praksisserne er gensidigt forbundne med hinanden i AW som en praksisøkologi. Her finder vi, at der er 'sigen', 'gøren' og 'relationer' (*'sayings, doings og relatings'*) fra ledelsespraksissen, der er med til at forme, hvordan samtalepraksissen er udformet. Her finder vi, at ledelsespraksissen har haft en udviklende og stabiliserende indflydelse på KPul-samtalen som praksis.

Den faglige udvikling, som skal tilsikre en høj motivation hos medarbejderne i AW, også skal tilsigte, at der bliver fokuseret og arbejdet med de kollektive processer. AW kræver, at medarbejderne bidrager til hinandens udvikling og motivation for at skabe bedst mulig løsninger for AW's opgaver i en forandringsorienteret organisationsramme.

Analytiske fund viser, at der er en forbindelse mellem AW's læringspraksis og det høje selvledelsesniveau, som ledelsen stiller som krav - som de samtidig forventer, at medarbejderne kan honorere. De kollektive processer bliver i høj grad udfordret i kraft af ledelsespraksisens forståelse af selvledelse.

Når det kommer til, hvilke konsekvenser AW's forståelse af selvledelse har, da finder vi i analysen, at kravet om selvledelse har den konsekvens, at medarbejderne undlader at være en del af de kollektive processer (den kollektive del af læringspraksissen), når de har mangler ressourcer i form af tid og overskud til eksempelvis at interagere med kollegerne på kommunikationsplatformen Slack.

Medarbejderne nævner, at især struktur-, tids- og geografi-aspektet er destabiliserende for, hvorvidt deltagerne kan være en del af læringspraksissen. Strukturen som konsulent betyder, at medarbejderne kører ud til kunderne for at løse arbejdsopgaver, og her er det ikke er givet, at konsulenterne kører ud i teams, da det afhænger af antal opgaver og opgavernes kompleksitet. Den destabilitet skulle kommunikationsplatformen Slack opveje og give medarbejderne følelse af at have et tilhørsforhold, et godt kollegaskab og kollegiale relationer, hvilket peger ind i vores analyse omkring relationernes betydning for læring.

Medarbejdernes ressourcer er bundet op på en konstant afvejning mellem krav og pligt, hvor pligten til at løse opgaver eller projekter bliver prioriteret højere end de kollektive processer, da det er der, hvor medarbejdernes ansvar er størst.

Kapitel 6 - Konklusion

Specialeafhandlingens indgangsvinkel er startet med en unden og en nysgerrighed for, hvad det er for et arbejdsliv vi som studerende ønsker for vores fremtid og hvilke forudsætninger skal være til stede for at have et bæredygtig arbejdsliv i fremtid.

Det førte os videre ind i spørgsmål om der var virksomheder, der arbejder hen mod et bæredygtigt perspektiv med det udgangspunkt at sikre 'mennesket' gennem fokus på trivsel og balanceret produktivitet i en tid, hvor medarbejdere rammes af stress som var det en epidemi.

I nærværende case er AW en af de virksomheder, hvor stifterne af AW har reageret på, at arbejdslivet er under en kraftig negativ påvirkning af, at mennesket er under konstant opsyn gennem resultatmålinger. Det har ført til en erkendelse om, at mennesket ikke er en maskine og derfor bør frisættes for at opnå et meningsfuldt arbejdsliv.

Derfor har stifterne af AW valgt, at deres virksomhed skal bygge AW på 'Purpose' (red. mening) og at målinger sker i et dialektisk forhold mellem individ og kollektivet, som er medarbejdere, ledere og AW som arbejdsplads. Disse målinger baserer sig på indikatorer, der kaldes for Key Purpose Indicators (KPuI).

Det ledte os til følgende problemformulering:

Hvordan påvirker Key Purpose Indicators AW's ledelses-, samtale- og læringspraksis? Og hvilke potentialer og udfordringer ligger der i 'Purpose' som styrings- og evalueringsform i forhold til at skabe en bæredygtig arbejdsplads?

Til besvarelse af denne problemformulering har vi gjort brug af casestudie som forskningsstrategi og anskuet casen ud fra et praksisteoretisk perspektiv, mens vores empiriske materiale blev operationaliseret med Theodore Schatzki og Stephen Kemmis.

Vores konklusion af casestudiet som metode og praksisteori er, at de er gensidigt relevante for hinanden, fordi i begge tilfælde har forskeren har fokus på det hverdagslige i et empirisk felt.

Gennem operationaliseringen med Schatzki får vi sat fokus på, hvordan praksisdeltagernes viden, mening og sprog manifesterer sig igennem gøren og laden, mens vi med Kemmis kan lægge et ekstra analytisk lag på vores analytiske fund, der er baseret på Schatzki, gennem '*relatings*', '*project*', '*dispositions*', '*practice traditions*' og '*practice landscape*'. Tilsammen har det rent forskermæssigt givet os den viden omkring, hvad der skaber en praksis i AW, hvilke regler, materialiteter, (teknologiske) redskaber og rutiner, der er i en aktivitet, hvordan deltagernes sociale aktiviteter skaber og omdanner en social orden, og hvordan deltagernes ønsker og dagsordener driver (stabiliserer), transformerer (destabiliserer) eller opløser (kvæler) praksisser.

I praksisteorien er praksisser altid i forandring og uafsluttede, hvorfor det forskningsmæssigt ikke er muligt at opnå de eksakt samme analytiske fund og konklusioner, som vi er kommet frem til i nærværende specialeafhandling.

Med dette speciale har vi fået en ny forståelse for, at et begreb indgår i forskellige praksisser og transformeres alt efter om det er en forståelse, en regel eller en materialitet i de respektive praksisser.

På baggrund af vores analyse kan der konkluderes, at Key Purpose indicators er endnu et koncept, som har rødder i HRM's forståelser af ledelse og organisationsudvikling, der er dannet ud fra det 20. århundredet forskning om motivation.

'Purpose' er blevet transformeret til at være en praksis, der anvender evaluering, som styring for udvikling og forandringer af medarbejdernes sociale aktiviteter og arbejdsprocesser. Et styrings- og evalueringskoncept, der i sin grundforståelse drejer sig om mennesket, som den primære ressource til produktivitet for at opretholde virksomhedens status quo, hvilket vi i vores undersøgelse finder, at det ikke tager højde for det bæredygtige arbejdsliv.

'Purpose'-konceptet rummer potentiale til at sikre kundens behov og medarbejderens frihed til at identificere de reelle problematikker, der på længere sigte vil betyde bedre

kvalitet i mindre mængder. Ligeledes rummer det for medarbejderen, at lederen koordinere ud fra medarbejderens bidragelse til fællesskabet, som kan resultere i, at hver medarbejder bruger deres talenter til at skabe mest mulig værdi for kunder og omverden. Medarbejderne får også mulighed for at komme med input til virksomhedens 'Purpose', hvilket skaber en værdiskabende forbindelse fra medarbejder til ledelse. Det vil give medarbejderen en oplevelse af sammenhæng ved at kunne se, at indsatsen gavner andres behov i samfundet, hvorfor det også indeholder potentiale til at bidrage til samfundsudviklingen.

Et andet forhold, der er værd at hæfte sig ved omkring 'Purpose', er, at vores analytiske fund bygger på et liberalt menneskesyn, hvor medarbejderen har frihed og ansvar. Vi kan konkludere, at der i ledelsespraksissens generelle forståelse (*'general understanding'*) ikke er et modsætningsforhold mellem frihed og fællesskab. Friheden bruger medarbejderen til at planlægge sit arbejde og med ansvaret følger der et ansvar for at leve op til de aftaler, som medarbejderen indgår med kunden og de forpligtigelser, som medarbejderen påtager sig på arbejdspladsen; - samtidig med, at medarbejderen har medansvar over kollegerne og det kollegiale fællesskab. Dog kan vi konkludere, at praksissens generelle forståelse bliver stærkt udfordret af selvledelse. Frihed og fællesskab i deltagernes gøre i praksisserne skaber et modsætningsforhold, da vi i analysen har udpeget, at frihed retter deltagernes gøre mod opgaven ude hos kunden frem for en retning mod fællesskabets bidragelse.

Et af vores perspektiver i vores analyse konkluderer, at når selvledende medarbejdere skal lede (sig selv) under vilkår, hvor de har mandat til at tage beslutninger på vegne af virksomheden, da bliver medarbejderens selvforhold til et ledelsesforhold. Personlighed, selvet og identitet trækkes ind som ressourcer for virksomhedens produktivitet. En konsekvens heraf er, at såvel gamle som nye ledelses-, organiserings- og styringsteknologier må ses i lyset af, at selvet gøres til genstand for ledelse. En virksomhed, der lig AW benytter sig af 'Purpose' kræver en stærk relation mellem leder og medarbejder. Det bliver udfordret af selvledelsesforståelsen, da selvledelse i mange sammenhænge bliver en medvirkende faktor til, at der opstår en forskydning i

relationen mellem leder og medarbejder, hvilket vi konkluderer ikke fremmer 'Purpose'- forståelsen.

For at fremme 'Purpose' kræves det, at lederen har en interesse og anerkendelse for medarbejderen og kan spotte, hvor medarbejderens bidragelse kan finde sted så medarbejder medvirker til et vigtig produktivt fællesskab. Ydermere skal ledelsen også hjælpe medarbejderne til at se deres egne mål og 'Purpose' i virksomheden samt rose dem for deres arbejdsindsats. Dette ansvar ligger ikke kun på medarbejderens egne skuldre, men er ligeså meget en ledelsesopgave. Det er ledelsens opgave, at anskueliggøre, hvilket 'purpose' virksomheden har udadtil og hvordan medarbejderen kan indfri og fremme sit bidrag herunder. Det efterlader ledelsen i en særlig privilegeret position da fortolkningsarbejdet og mandatet til at vælge ligger hos ledelsen og ikke hos medarbejderen.

I analysen konkluderes der, at AW's styringsperspektiv 'Purpose' bliver transformeret til en evalueringspraksis, hvor grundlaget for begge praksissers forståelser er medarbejderens samlede bidrag til værdiskabelsen. I begge praksisser er det et stærkt fokus på medarbejderens personlige og faglige udvikling samtidig med at der kræves at medarbejderen har en forpligtelse til at være en del af virksomheden som en familie. Denne dobbelthed kan i lyden virke meget harmonisk, men i forhold til de kollektive processer afspejler dobbeltheden sig ved, at der ikke opstår en autentisk relation mellem medarbejder og leder. Det leder til et spørgsmål om, hvorvidt dobbeltheden fremmer målet om at medarbejderen skal bidrage til læringsfællesskabet.

I de interviews, som vi har indsamlet og analyseret på, er det tydeligt, at der blandt medarbejderne er en fælles forståelse omkring "at gøre bidrag" som en forudsætning for at være i fællesskabet. Vi kan konkludere, at der aktivt sker forhandlinger mellem deltagerne og ledelsen i læringspraksissen omkring, hvad der er behov for at lære samt hvilket ansvar og engagement, der skal være til stede i deltagernes læringspraksis, som i sidste ende skal medvirke til at øge produktiviteten og væksten hos AW.

Dog har vi i analysen peget på, at der er udfordringer i deres praksisser, som begrænser

AW's ideal om, at "når du køber en konsulent, så får du adgang til os alle". Dels bliver læringspraksissens krav om at bidrage til hinandens læreprocesser, som når de bearbejder viden og refleksioner i samspil med andre kolleger, udfordret af ledelsespraksissens forståelse af motivation og produktivitet. Dels forstyrrer af medarbejdernes egne dagsordener, der retter sig mod egne opgaver, projekter og egne prioriteringer af meningsfuldhed for deres arbejdsliv, at lave kontinuerlige refleksioner over egne og sine kollegers ressourcer. Sammenfattende kan vi konkludere, at tid, geografi og divergerende erfaringer med eksempelvis dokumenterne til KPUI-samtalen er faktorer, der påvirker i hvor høj grad de opnår at efterleve værdierne i AW.

På baggrund af analysen kan vi konkludere, at praksisserne er forbundne med hinanden og at de gensidigt influerer på hinanden. I analysen af KPUI-samtalen som praksis fandt vi, at den blandt andet bliver influeret af både ledelsespraksissens praksisarkitektur og af deltagernes praktiske forståelser, og at læringspraksissen er forbundet med ledelsespraksissen.

Analysen viste også, at ledelsespraksissen har en stor indflydelse på, hvilke praksisser, der er opstået. Vi har blandt andet fundet, at ledelsespraksissen har skabt en forgrening af samtalepraksissen i form af touch bases, mens speed dating er en forgrening under læringspraksissen. Samtidig med at læringspraksissen og KPUI samtalen begge genererer viden, som ledelsespraksissen anvender til at tilpasse AW, så den passer til sine medarbejdere.

Vi som forskere kan også have haft en indflydelse på, hvordan praksisserne i AW efterfølgende formet sig, da praksisser altid i forandring og uafsluttede. Vores blotte tilstedeværelse eller interviewspørgsmål kan have en influerende virkning på, hvordan deltagernes meninger er transformeret og hvordan deres gøren og sigen efterfølgende har forandret en praksis.

Alt i alt kan vi konkludere, at praksisser er som små og store tandhjul i et ur, hvor de indbyrdes påvirker hinanden. Til forskel fra et urværk lader praksisserne sig gensidigt blive påvirket af, hvilke forandringer, der sker i andre praksisser, som har en udviklende, transformerende eller opløsende indvirkning. Forandringerne er som ringe i vandet, men de kan også skifte kurs. Og alt efter kursen af ringene i vandet, vil

praksisserne over tid enten styrke eller kvæle hinanden, hvilket har indflydelse på praksisøkologien.

Kapitel 7 - Perspektivering

Mening i arbejde, i livet og i ledelse, er i disse dage blevet en grundlæggende problemstilling og diskussion for det moderne menneske. I dette speciale har vi rørt mening ('Purpose') fra et styrings og ledelsesperspektiv set ud fra et praksisteoretisk blik, men om mening i arbejde kan medvirke til et bedre og lærerigt arbejdsliv kommer an på, hvilket perspektiv man anskuer problemstillingen fra.

Det styringsmæssige perspektiv omhandler, at mening i arbejde er, at medarbejderen føler at være en del af en større sammenhæng og at sammenhængen skaber værdi for samfundets helhed. Et perspektiv som trækker fra den marxistiske og socio-tekniske forståelse (Kamp, 2011:16). For Karl Marx er mennesket det arbejdende menneske og det er igennem vores arbejde, at vi har evnen til at omforme naturen. I arbejdet med at omforme naturen er det i denne proces at vores menneskelige egenskaber viser sig og det er her at mennesket er i stand til at skabe sine egne livsbetingelser (Eriksen, 2009: 97).

'Mening i arbejde' set i et kritisk perspektiv stiller spørgsmålstejn ved, om man i det hele taget kan finde mening i arbejde, når man er underlagt kapitalismen, da arbejdet altid vil have en instrumentel karakter. Identificeringen med sin virksomhed sker ikke ukritisk og påpeger videre, at mening bliver i mange sammenhænge afgjort af andre parametre end lige arbejdet i sig selv. Det kritiske perspektiv lægger ikke skjul på, at arbejdet gerne må opfattes som meningsfuldt, men med et centralt argument om, at det er medarbejderen, der skaber deres egen mening og ikke at medarbejderen blot bliver socialiseret ind i organisationens værdisæt.

Det påtales, at mening i arbejde fra det kritiske perspektiv fastholder opfattelsen at organisationen fortsat er en modsætningsfuld og konfliktfuld institution (Ibid: 17). Derfor er der potentialer i at se på medarbejdernes konstruktion af meninger, da det kan fremme udviklingen af arbejdet. Koblingen mellem hvilken tilskrivning man gør sig til sit arbejde og selve arbejdets indhold og organisationen, er en ufattelig kompliceret opgave. Men modsætningsforholdene og ambivalenser i mødet mellem medarbejderen og organisationen i at skabe mening, har potentialer i at skabe udvikling af arbejdet (Ibid: 19).

Perspektivet sætter også nogle etiske perspektiver på det meningsfulde arbejdsliv. Styrken ved det meningsfulde arbejde er paradoksalt nok en fare, idet man arbejder sig til udbrændthed og stress. Når man har et meningsfuldt arbejdsliv, da er arbejdet både spændende og meningsgivende og medvirker til, at man ikke kan lade være med at arbejde.

Det er medarbejderen, der er den centrale og afgørende rolle for værdiskabelsen i organisationen. Det vil sige, at set fra et organisatorisk perspektiv, da fokuseres der på at sætte en scene for medarbejderens selvrealisering. Heri kan følelser og drømme indfries og samtidig med, at organisationen gerne vil holde et professionelt forhold til medarbejderen. Organisationen har i forlængelse heraf også et ønske om at indfri medarbejderens selvrealiseringsønsker for at sikre værdiskabelsen.

Fra medarbejderperspektivet kan man omvendt ikke forvente det samme af organisationen, hvis man ikke lever op til organisationens standarder. Det gør forholdet asymmetrisk og det giver nogle etiske problemstillinger. Det brødføder en diskussion om grænsen for kravet om individets følelsesmæssige investering i det meningsfulde arbejde .

Kapitel 8 – Den formidlende artikel

Er 'Purpose' vejen til det bæredygtige arbejdsliv?

Idet en arbejdsplads ønsker at søge mod et mere meningsskabende styrings og evalueringsparadigme for deres medarbejdere, da bør organisationerne undervejs i undersøgelsesprocessen fokusere på, hvilke forståelser, der skaber organisationens praksisser og hvordan disse praksisser indbyrdes påvirker hinanden. I ønsket om at fremme det bæredygtige arbejdsliv bør organisationer gøre op med Human Ressource Management-forståelsen om, at selvledelse og motivation muliggør 'Purpose' (mening). Forståelserne tager ikke højde for menneskets begrænsede ressourcer samt at 'Purpose' altid vil være paradoksalt, da relationen mellem medarbejder og organisation er kompliceret og asymmetrisk.

*Af Anne Marie Vang og Sarah W. Brandt-Kofoed
Stud.Cand.Mag. i Læring og Forandringsprocesser
Institut for Læring og Filosofi, Aalborg Universitet – København
Antal tegn: 9.480 - 3,95 ns.*

Purpose - Et "nyt" styrings - og evalueringsredskab?

Stress i arbejdslivet er et emne, der optager mange mennesker, og på arbejdsmarkedet har der været et stigende fokus på at reducere og forebygge stress på arbejdet. I diskussionen om et godt arbejdsliv har gennem forskningen inkluderet 'mening i arbejde' som en positiv faktor for det psykosociale arbejdsmiljø. Flere organisationer vil gerne helt eller delvist bryde med resultatmålingskoncepter, som Key Performance Indicators (KPI), og organisere sig efter værdier og meningsgivende styrings- og evalueringsformer i jagten på et bæredygtigt arbejdsliv.

Artiklen er baseret på en specialeafhandling, der har undersøgt, hvordan en virksomhed organiserer sig efter værdier og mening som styrings- og evalueringsform.

Virkomheden styrer efter 'Purpose', som er blevet viderekonceptualiseret til Key Purpose Indicators (KPuI) Det er målepunkter, eller 'indikatorer', som er genstand under en-til-en samtaler mellem leder og medarbejder. Dette danner i specialet en samtalepraksis med fokus på gensidig udvikling af virksomhed og medarbejder. I denne artikel vil der blive diskuteret, hvordan 'Purpose' styrings- og evalueringsform rummer potentialer og udfordringer i bestræbelsen på at reducere stress i arbejdet og fremme det bæredygtige og lærende arbejdsliv.

Metodisk og teoretisk tilgang i specialeafhandlingen

Specialet tager sit afsæt i Key Purpose-indikatorerne, men undervejs i forskningsprocessen er blikket vendt mod, at indikatorerne er en mindre del af en styringsform. Undersøgelsen fører til en erkendelse om, at der er tre praksisser, som alle kredser om 'Purpose som styringsform. I artiklen lægges der vægt på specialeafhandlingens undersøgelse af en organisations ledelsespraksis, Key Purpose Indicator-samtalepraksis samt læringspraksis. For at anskueliggøre kompleksiteten er der anvendt et praksisteoretisk perspektiv ud fra Theodore Schatzkis begreber og Stephen Kemmis' analysemodel, Table of Invention. Perspektivet begrebsliggør elementer i kontekster, der har betydning for menneskelig aktivitet i praksisser.

Praksisserne bliver undersøgt ud fra hvad der siges og gøres i praksissen, samt hvordan deltagerne i praksissen relaterer sig til andre og andet i rettethed mod at opfylde et overordnet mål i den kontekst som praksissen foregår. Det indebærer, at vi som forskere udvælger metoder til indsamling af forskningsdata, der anvendes til at analysere praksisserne med, herunder hvilke traditioner, diskurser, materialiteter, regler, tid, og fysiske rum der muliggør eller begrænser aktivitetens udfoldelse.

Undersøgelsen tager udgangspunkt i et single casestudie hos en IT-virksomhed, der udbyder IT-løsninger til både private og offentlige instanser. I casestudiet er der blevet anvendt semistrukturerede interviews, snaplog af forskningsprocessen samt deltagerobservation.

‘Purpose - at skabe mening’ set i et historisk perspektiv

I diskussionen om ‘mening’ er det interessante at se på, hvilke historiske rødder der knytter mening og motivation. I et styringsperspektiv bliver det ofte et spørgsmål om, hvordan mennesket motiveres til at arbejde. Det blev kortlagt tilbage i 1930’erne med Hawthorne-eksperimenterne, hvor forskerne fandt, at incitamenter og arbejdsbetingelser var vigtige for at motivere medarbejderen; - for at lederen kunne opnå mest mulig produktivitet lig høj indtægt, højt medarbejderengagement og lav medarbejderomsætning. I kølvandet opstod der yderligere forskning på motivationsområdet, som dannede den humanistiske skole og pointen om den sociale kapitals betydning for kvaliteten af selve arbejdet. Den humanistiske skole påpegede, at lederne opnåede større produktivitet og større omsætning, hvis de lyttede aktivt til sine medarbejdere og fokuserede på betydningen af de sociale fællesskaber.

Den humanistiske skole fokuserede i forlængelse herpå, hvordan lederne skulle håndtere de sociale relationer, såsom magt og kontrol i arbejdet, og gjorde op med det meget individfokuseret spørgsmål om motivation. De søgte mere i retning af, hvilke faktorer, der bestemmer fællesmotivation og hvordan det kan fremme kvaliteten af selve arbejdet (Kamp, 2011: 11). Flere forskere bidrager efterfølgende med perspektiver til det meningsfulde arbejdsliv indenfor den humanistiske skole såsom eksempelvis Abraham Harold Maslow (Maslows behovspyramide) og Donald McGregor (X- og Y-ledelse). De forskere, der også danner grundpillerne for motivationsforståelser, som der forskes i nyere tid, og har også dannet grundlaget for Human Ressource Management (HRM).

I Human Ressource Management (HRM) er fokus på at styre (‘manage’) menneskelige ressourcer og man stræber efter at udøve værdibaseret ledelse, hvor et fælles værdisæt deles af alle medarbejder i organisationen samtidig med at have selvmotiverende og selvledende medarbejder. Meningsperspektivet bliver således også trukket op imod et selvrealiserings, potentiale - og bidragstæknings paradigme (ibid: 12).

Skaber 'Purpose' en arena for de kollektive processer

I undersøgelsen konkluderer vi, at grundlaget for det samlede bidrag er baseret på den enkelte medarbejders styrker og svagheder samt lyst og overskud. Individet spiller en central rolle i undersøgelse, da denne er underlagt dobbelte forpligtelser. Dobbelttheden opstår ved, at der er forventninger til at mestre egne ressourcer samtidig med der bidrages til opretholdelse af et kollegaskab og en virksomhed.

Med ansættelsesforholdet er den individuelle medarbejder blevet givet tillid og mandat til at handle ud fra 'frihed under ansvar', hvor medarbejderen dels har ansvar for egen læring, alt i mens det også skal tage hensyn til egne ressourcer og dels at medarbejderen aktivt investerer sig selv og sine personlige følelser i virksomheden som et kollektiv.

Undersøgelsen viste, at når virksomheden arbejder med mening ('Purpose') har ledelsen fokus på at finde frem til medarbejderens individuelle 'purpose' til den fælles værdiskabelse i virksomheden. Det bliver transformeret til en evalueringsform, hvor ledelsen i sit udgangspunkt ønsker at dyrke livslang læring og det postmoderne menneskes trang til udvikling - med en dobbelt rettethed.

I undersøgelsen konkluderes der, at ledelsen foretager valg, som mangler at styrke de kollektive læringsprocesser. Ledelsen har en forståelse af, at motivation, mening og læring sker ud fra et individuelt perspektiv, hvor individet bidrager til læringsfællesskabet, og ikke fra et universelt, kollektivt perspektiv. Ved at sætte individet før kollektivet, da skaber ledelsen asymmetrisk relation mellem medarbejder og leder, idet ledelsen har fortolkningsretten og det endelige mandat til at korrigere medarbejderen i, hvad der menes med 'Purpose', da ledelsen må handle i virksomhedens interesse for at sikre indtægter til at kunne aflønne deres medarbejdere.

Undersøgelsen i specialeafhandlingen fandt en forbindelse til HRM, hvilket vi med ovenstående har konkluderet mangler at fremme det kollektive i virksomheden. For at fremme det kollektive skal ledelsen *også* være optaget af relationerne mellem medarbejdere samt relationen mellem medarbejdere og ledere. Dette peger ind i den humanistiske skole, hvor lederen fokuserer på magt og kontrol i relationerne på arbejdspladsen. Ved at finde ud af, hvor magten og kontrollen er, herunder den uformelle magt og kontrol, des bedre bliver ledelsen til at identificere, hvilke potentialer

og udfordringer, de skal arbejde med. Det fremmer et arbejdsliv, hvor der bliver plads til modsætningsforhold, der understøtter læring, mening og kvaliteten af selve arbejdet.

Alt i alt peger specialets undersøgelse mod, at, 'Purpose' mangler at understøtte de kollektive processer for læring og udvikling indenfor de nuværende rammer, hvor individet bidrager til eget purpose, eget meningsfulde arbejdsliv. 'Purpose' rummer et potentiale til at skabe en arena for de kollektive processer, hvis der fokuseres på 'mening' ('Purpose') på et kollektivt plan. Det betyder, at det er ledelsen, der skal rammesætte det filosofiske 'Purpose' istedet for, at det kollektive 'purpose' forhandles mellem individerne, som det er idag.

Idag har virksomheden i undersøgelsen et historisk 'Purpose', som udgør deres eksistensgrundlag, men ved at rammesætte 'Purpose' (mening) ud fra et filosofisk blik ud fra et kollektivt ståsted, da fremlægger ledelsen organisationens værdiskabelse ud ad til, hvori medarbejderne kan finde deres egen meningstilskrivelse - altså 'Purpose' - og på den måde blive inspireret til handling for sig selv og for kollektivet (Sinek, 2013).

Litteraturliste

Bøger og publikationer

Alvesson, Mats (2003). *Methodology for close-up studies – struggling with closeness and closure*. Higher Education, 46: 167-193

Andersen, Flemming (2006). *Selvledelse - selvet på arbejde*. 1. udgave, 1. oplag. Dansk Psykologisk Forlag

Andersen, Flemming (2013). *Selvledelse - selvudvikling på arbejdspladsen*. 2. udgave, 1. oplag. Dansk Psykologisk Forlag

Andersen, Mona Agerholm (2010). *Creating esprit de corps in times of crisis – Employee identification with values in a Danish windmill company*. Corporate Communication: An International Journal. Esmerald Publishing

Bentsen Gram, Niels; Hansen, Kai (2006). *Grundlæggende Organisationsteori*. 1. udgave, 1 oplag. Systime

Bramming Pia; Andersen Vibeke (2019). *Selvledende Organisering*. 1. udgave. Forlaget Nyt fra samfundsvidenskaberne

Bramming, Pia; Hansen, Birgitte Gorm; Olesen, Kristian Gylling (2009). *Snaplog - en performativ forskningsteknologi, eller hvad grævlingelorten fortæller om lærertrivsel*. I: *Metoder i arbejdsliv - forskningens veje til indsigt*. Tidsskriftet for arbejdsliv, årgang 11, nr. 4., 2009

Brinkmann, Svend; Tanggard, Lene (2010). **Kvalitative metoder - en grundbog**. 1. udgave, 4. oplag. Hans Reitzels Forlag

Brinkmann, Svend (2009). **Identiteten på arbejde - en kritik af koblingen mellem identitet og moderne arbejdsliv**. I: Eriksen, Cecilie Lynnerup (2009). *Det meningsfulde arbejdsliv*. 1. oplag. Aarhus Universitetsforlag

Buch, Anders (2017a). **Materialitet, krop og læring - et praksisteoretisk perspektiv**. I: Larsen, Kristan; Martinussen, Marie (red.). *Materialitet og Læring*. Frydenlund Academic

Buch, Anders (2017b). **Praksisteori og Arbejdslivsforskning**. Tidsskrift for Arbejdsliv nr. 4/19

Buch, Anders; Andersen, Vibeke (2015). **Hvad handler ledelse af videnarbejde om? Et praksisteoretisk bidrag**. I: *Ledelse, magt og styring*. Tidsskrift for professionsstudier, Gjallehorn Nr. 21, 2015

Christensen Holdt, Peter (2017). **Organisationer i arbejde - En introduktion til teorier om hvordan arbejdspladser fungerer**. 1. udgave. Akademisk Forlag

Christensen Holdt, Peter (2016). **Feedback på arbejdspladser**. 1. udgave, 1. oplag. Hans Reitzels Forlag

Dahler-Larsen, Peter; Pihl-Thingvad, Signe (2014). **Resultatmålinger og stress**. Syddansk Universitetsforlag

Dahler-Larsen, Peter (2010). *At fremstille kvalitative data*. Syddansk universitetsforlag

Davidson, Fiona; Heffernan, Ed; Greenberg, David; Butler, Tony; Burgess, Philip (2017). *Key performance indicators for Australian mental health court liaison services*. Australasian Psychiatry, Vol.25, s. 609-613. SAGE Journals

Desta, Asayehgn (2011). *A conceptual framework for assessing the transferability of the japanese Kaizen management* techniques to manufacturing plants in Ethiopia. Asian Journal of Business and Management Sciences, Vol. 1 No. 6. ISSN: 2047-2528

Dewey, John (2005). *Demokrati og uddannelse*. 1. udgave. KLIM

Eriksen; Cecilie Lynnegård (2009). *Det meningsfulde arbejdsliv*. 1. oplag. Aarhus Universitetsforlag

Flyger, Charlotte Stisen; Hedegaard, Ove; Melander, Preben (2016). *Økonomisk virksomhedsbeskrivelse*. 4. udgave, 2. oplag. Jurist- og Økonomforbundets Forlag

Gaardsted, Iver (2013). *Kulturforandring i organisationer - værdibaseret ledelse 3.0*. 1. ufgave, 1. oplag. Nyt Teknisk Forlag

Farris, Jennifer A.; Van Aken; Eileen M.; Doolen, Toni L.; Worley, June (2015). *Learning From Less Successful Kaizen Events: A Case Study*. Engineering Management Journal, 20:3, 10-20. DOI: 10.1080/10429247.2008.11431772

Haddadi, Firoozeh; Yaghoobi, Tahere (2014). **Key indicators for organizational performance measurement**. Management Science Letters. Reasearchgate. http://www.growingscience.com/msl/Vol4/msl_2014_254.pdf

Hammerslev, Ole; Hansen, Jens, A; Willig, Ida, (red.), (2009). **Refleksiv sociologi i praksis - empiriske undersøgelser inspireret af Pierre Bourdieu**, 1. udgave, 1. oplag. Hans Reitzels Forlag

Hansen, Nanna Koch; Christensen, Gerd (2015). **Introduktion til socialkonstruktionisme**. 1. udgave, 1. oplag. Dafolo

Hansen, Allan; Nechevska, Julijana; Svendsen, Katrine Rygaard (2018). **Debatten om den nye performance management – om designproblemer og designløsninger**. Tidsskriftet Samfundslederskab i Skandinavien. Årgang 33, nr. 2, s. 102-141

Hasse, Cathrine (2011). : **Kulturanalyse i organisationer - begreber, metoder og forbløffende læreprocesser**. 1. udgave. Samfundslitteratur

Hatch Jo, Mary (2012). **Organisationer - en meget kort introduktion**. 1. udgave. Samfundslitteratur.

Hein Hedegaard, Helle (2009). **Motivation- Motivationsteorier og praktisk anvendelse**. 1. udgave. 1 oplag. Hans Reitzel Forlag

Hvid, Helge (2006). **Arbejds og bæredygtighed**. Frydendal

Järvinen, Margaretha; Mik-Meyer, Nanna (2005). **Kvalitative metoder - i et interaktionistisk perspektiv**. 4. udgave. Hans Reitzels Forlag

Kaplan, Robert S.; Norton, David. P. (1992). ***The Balanced Scorecard – measures that drive performance***. Harvard Business Review, Vol. 70, No. 1, pp. 71-79.

Kemmis, Stephen; Wilkinson, Jane; Edwards-Groves, Christine; Hardy, Ian;
Grootenboer, Peter; Bristol, Laurette (2014). ***Changing Practices, Changing Education***. Springer

Kjær, Henrik; Skriver, Hans Jørgen; Staunstrup, Erik (2008). ***Organisation***. 4. udgave, 2. oplag. Trojka. Gads Forlag

Kristiansen, Søren; Krogstrup, Hanne Kathrine (2002). ***Deltagende observation***. Hans Reitzels Forlag

Krogstrup, Hanne Kathrine (2016). ***Evalueringsmodeller***. 3. udgave. Hans Reitzels Forlag

Kvale, Steiner (1997). ***Interview - en introduktion til det kvalitative forskningsinterview***. Hans Reitzels Forlag

Larsen, Kristian (2009). ***Observationer i et felt***. I Hammerslev; Hansen; Willig (red.) (2012). *Refleksiv sociologi i praksis - empiriske undersøgelser inspireret af Pierre Bourdieu*. Hans Reitzels Forlag

Larsen Holt, Henrik (2009). ***HRM: ledelse af virksomhedens menneskelige ressourcer – Aktuel status over forskning og praksis samt et kig ind i fremtiden***. nr. 4. Ledelse og Erhvervsøkonomi.

Lencioni, Patrick (2016). ***Den ideelle holdspiller - en fortælling om det gode samarbejde***. 1. udgave, 1. oplag. Gyldendal Business

Lerborg, Leon (2011). ***Styringsparadigmer i den offentlige sektor***. 2. udgave, 1. oplag. Jurist og Økonomforbundets Forlag

Luhmann, Niklas (1999). ***Tillid - en mekanisme til reduktion af social kompleksitet***. Hans Reitzels Forlag

Madsen, Lise Brink; Loft, Mie; Brandt-Kofoed, Sarah Winther; Leander, Rikke (2017). ***Fra policy til praksis - et casestudie om, hvordan policy får liv i praksis i et praksisteoretisk perspektiv***. 7. semesterprojekt. Kandidat i Lærings og forandringsprocesser. Aalborg Universitet, Campus København

Murby, Liz; Gould, Stathis (2005). ***Effective Performance Management with the Balanced Scorecard Technical Report***. Effective Performance Management. The Chartered Institute of Management Accountants (CIMA). INSEAD

Nicolini, Davide (2012). ***Practice Theory, Work, and Organization - An Introduction***. Oxford University Press.

Nicolini, Davide (2009). ***Articulating Practice through the Interview to the Double***. Management Learnings. Sage Journals

Ramian, Knud (2012). ***Casestudiet i praksis***. 2. udgave, 1. oplag. Hans Reitzels Forlag

Rappaport, Joanne (2008). ***Beyond Participant Observation: Collaborative Ethnography as Theoretical Innovation***. Collaborative Anthropologies, Vol. 1, p. 1-31. Published by University of Nebraska Press

Ringvad, Malene (2017). ***Observation af undervisning og elevers læring - håndbog for ledere og vejledere***, 1. udgave, 1. oplag. Dafolo

Schatzki, Theodore (2001). ***Practice Minded Orders***. I: T. Schatzki, K. Knorr-Cetina & E. von Savigny (red.). The Practice Turn in Contemporary Theory. Routledge. London

Schatzki, Theodore (2012). ***A primer on Practices - Theory and Research***. Fra: Higgs, J; Barnett, R.; Billet, S.; Hutchings, M.; Trede, F. (2012). Practice-Based Education - Perspectives and Strategies. SensePublishers

Sinek, Simon (2013). ***Start med hvorfor***. Nyt Nordisk forlag

Skriver, Hans Jørgen; Staunstrup, Erik; Storm-Henningsen, Peter (2017). ***Organisation***. 6. udgave. Trojka. Gads Forlag

Strand, Steven (1997). ***Key Performance Indicators for Primary School Improvement***. Educational Management and Administration, Vol. 25, s. 145-153. SAGE Publications. London

Tynell, Jesper (2002). ***“Det er min egen skyld” - nyliberale styringsrationaler inden for Human Resource Management***. Tidsskrift for Arbejdsliv, 4. årgang. Nr. 2.

Vang, Anne Marie; Brandt-Kofoed, Sarah Winther (2018). ***Uddannelse i konkurrencestaten - et projekt om effekten af MBA-uddannelsen i et***

socialkonstruktivistisk perspektiv. 9. semesterprojekt. Kandidat i Lærings- og forandringsprocesser. Aalborg Universitet, Campus København

Voxsted, Søren (2002). *Forandring af organisationer*. 1. udgave, 2. oplag. Merko

Rapporter

Sundhedsstyrelsen (2017). *Danskernes sundhed. Den nationale sundhedsprofil 2017*. Lokaliseret den 24.04.2019.

<https://www.sst.dk/da/udgivelser/2018/~media/73EADC242CDB46BD8ABF9DE895A6132C.ashx>

WHO (2013). *Comprehensive mental health action plan 2013–2020*. Lokaliseret den 24.04.2019. https://www.who.int/mental_health/publications/action_plan/en/

Arbejdsmiljøfondet (2014) **Trivsel, Produktivitet og selvledelse. Et studie af selvledelses betydning for trivsel og produktivitet i det moderne arbejdsliv.** Lokaliseret 24.04.2019. <https://amid.dk/media/4591/trips.pdf>

Øvrige kilder

Berlingske (2015). *Ekspert i præstationsledelse: Resultatmålinger af medarbejdere er spild af tid.* Lokaliseret den 29.04.2019. <https://www.berlingske.dk/karriere/ekspert-i-praestationsledelse-resultatmaalinger-af-medarbejdere-er-spild-af->

Berlingske (2016). *Stress på jobbet kan slå dig ihjel.* Lokaliseret den 29.04.2019. <https://www.berlingske.dk/karriere/stress-paa-jobbet-kan-slaa-dig-ihjel>.

Djøf Forlag: ***Giver resultatmåling klarhed for medarbejderne?***. Lokaliseret den 29.04.2019.

https://www.djoef-forlag.dk/openaccess/oep/files/2015/1_2015/1_2015_9.pdf

DR (2010). **Flere får ondt i arbejdslivet**. Lokaliseret den 23.04.2019.

<https://www.dr.dk/nyheder/penge/flere-faar-ondt-i-arbejdslivet>

Jyllands-Posten (2003). **Stress er en ny folkesygdom**. Lokaliseret den 23.04.2019.

<https://jyllands-posten.dk/indland/ECE3430947/Stress-er-en-ny-folkesygdom/>

Jyllands-Posten (2018). **Fakta: Stress er en stigende folkesygdom**. Lokaliseret den 23.04.2019.

<https://jyllands-posten.dk/livsstil/familiesundhed/sundhed/ECE10720959/fakta-stress-er-en-stigende-folkesygdom/>

Mandag Morgen (2014). ***Resultatmålinger giver stress og dårlig ledelse***.

<https://www.mm.dk/artikel/ledelsesguruer-resultatmaal-giver-stress-daarlig-ledelse>

Regeringen (2018). **Stress er et samfundsproblem**. Lokaliseret den 23.04.2019.

<https://www.regeringen.dk/nyheder/stresspanel/>

Stressforeningen: <http://www.stressforeningen.dk>. Lokaliseret den 23.04.2019.

VIVE (2017). ***Offentlige styringsparadigmer - konkurrence og sameksistens***.

<https://www.vive.dk/da/udgivelser/offentlige-styringsparadigmer-8158/>

Undervisningsnoter, 2017. Kandidat i Lærings- og forandringsprocesser. Aalborg Universitet, Campus København

Undervisningsnoter, 2018. Kandidat i Lærings- og forandringsprocesser. Aalborg Universitet, Campus København

Billede – og figuroversigt

Billede 01: “Balanced Scorecard”.

Billede 02: Dette billede viser skabelonen for vores struktur omkring Snaplog.

Billede 03: Anvendelse af et whiteboard under udarbejdelse af vores snaplog.

Billede 04: “Wall of knowledge” hos AW. Billedet er fra AW’s hovedkontor.

Billede 05: “AW’s klimatrekant”. Billedet er fra AW’s hovedkontor.

Billede 06: “Who we are”. Billedet er fra AW’s hovedkontor.

Billede 07: “How we do it”. Billedet er fra AW’s hovedkontor.

Billede 08: “Code of Quality”. Billedet er fra AW’s hovedkontor.

Billede 09: “Rethinking it and Business”.

Figur 01: Model baseret på egen hypotese om ‘Purpose’.

Figur 02: “Table of invention for analyzing practices”. Kemmis et. al. (2014).

Figur 03: Modellen viser det forhandlende forhold mellem individet og kollektivet/arbejdspladsen, der skal føre til læring og udvikling.

Bilagsoversigt

Bilag 01 - Fra produkt til proces

Bilag 02 - Undersøgelsesdesign

Bilag 03 - Observationsskema, designet

Bilag 04 - Snaplog, projektets dagbog

Bilag 05 - Transskriberet interview med IP1

Bilag 06 - Transskriberet interview med IP2 og IP4

Bilag 07 - Transskriberet interview med IP3

Bilag 08 - Transskriberet interview med IP4

Bilag 09 - Transskriberet interview med IP5 og IP6

Bilag 10 - Transskriberet interview med IP7

Bilag 11 - Transskriberet interview med IP8

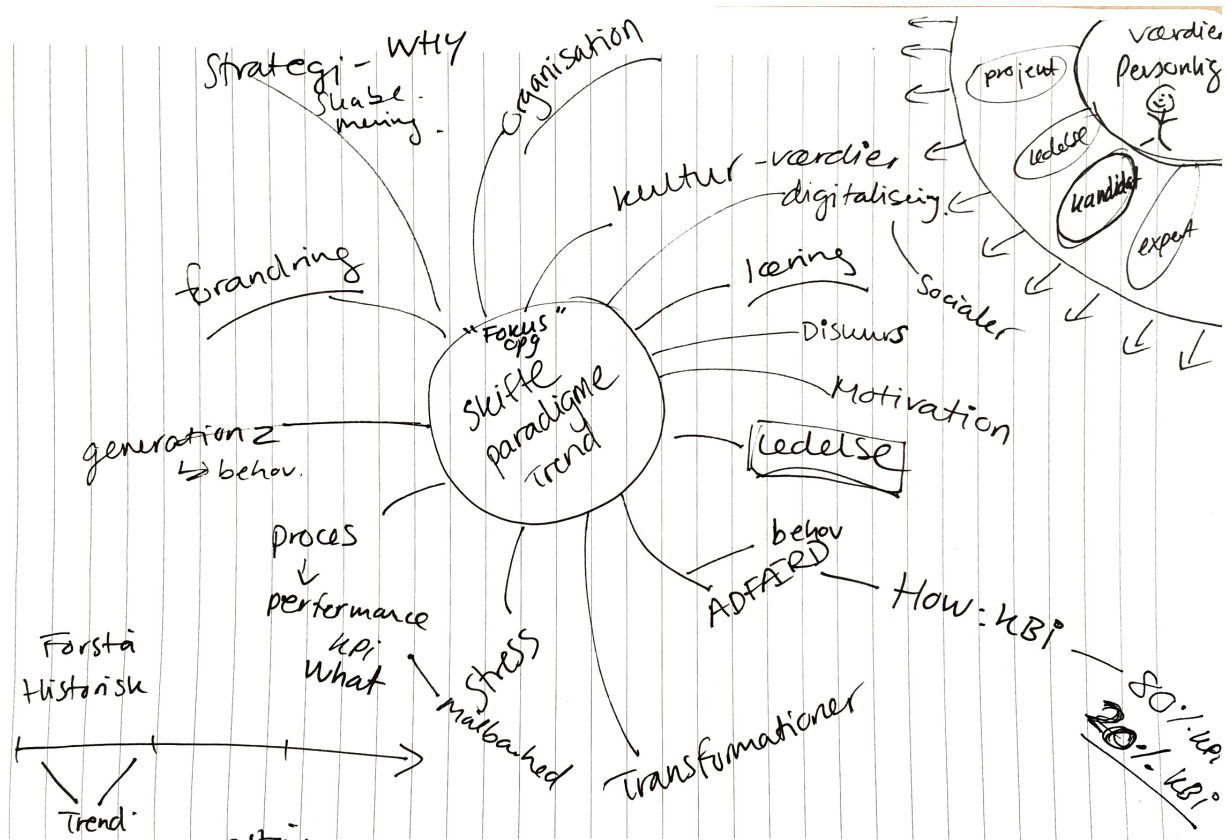
Bilag 12 - Indkaldelse til KPul

Bilag 13 - Teamplayer-modellen, Self ranking

Bilag 14 - Den individuelt tilpassede karrieremodel

Bilag 15 - Team Player, Team Rating Self-Assessment

BILAG 01 - Fra produkt til proces



BILAG 02 - Undersøgelsesdesign

**Kandidatuddannelsen i Læring og Forandringsprocesser Aalborg Universitet,
Specialeafhandling "Fænomenet Key Behavior Indicators (KBI) – Hvordan lever
det i praksis?" - 10. semester**

Vi er to specialestuderende, der læser en kandidat i Læring og forandringsprocesser på Aalborg Universitet.

Vi søger en case-virksomhed til et specialesamarbejde, hvor vi ønsker at undersøge fænomenet KBI - Key Behavior Indicators i en organisation.

Selvom vi har gjort os tanker om problemfeltet, metoder til indsamling af empiri samt en tidshorisont, er vi åbne for, at I som organisation kommer med input og helt andre interessante vinkler på emnet ligesom at vi er åbne for vores specialevejleders guidance undervejs i specialeforløbet.

Her er mere om, hvordan vi tænker at gribe opgaven an:

Foreløbige arbejds spørgsmål:

I dette projekt kredser vi om følgende arbejds spørgsmål:

"Hvad er Key Behavior Indicators (KBI)?"

"Hvordan anvendes KBI i en organisation?"

"Hvordan lever fænomenet i praksis?"

"Hvilken oplevelse har medarbejder i anvendelsen af dette?"

"Hvilke effekter har det?"

"Hvordan måler man KBI og hvilken betydning har det for arbejdsmarkedet/arbejdstager?"

Motivation:

Vores interesse for emnet skyldes tre ting: 1) Hvad og hvem er bestemmende for organisationens KBI 'er, 2) vi har hørt, at det er et fænomen, som vinder ind i organisationer idet man ønsker at blive en attraktiv arbejdsplads, der passer på medarbejderne og 3) hvordan kan vi videreformidle/lære andre organisationer om KBI'er.

Tidshorisont:

Specialeperioden er på 3 måneder alt inklusiv inden aflevering.

Idet vores empiri danner udgangspunkt for vores analyse og oplægget til tidshorisonten

ønsker vi at aftale en samtale med specialesamarbejdspartneren om emnet og processen fra torsdag den 21.02.2019 (uge 8) eller snarest herefter, hvis der er interesse for et samarbejde.

Undersøgelsen ender i en samlet specialeafhandling med abstract og artikel med aflevering 03.06.2019, og en efterfølgende eksamen i juni. Specialet skrives på dansk. Hvis I ønsker det, sender vi jer meget gerne artiklen og vil også meget gerne møde op hos jer og præsentere vores opgave. Dette kan vi aftale nærmere.

Empiriske metoder i undersøgelsen:

I denne specialeafhandling ønsker vi at belyse to sider af samme sag – ledelsens eller en leders ønsker, erfaringer og resultater forbundet KBI samt ledelsens og medarbejdernes oplevelse og erfaringer med KBI i praksis.

Vores hovedfokus er mindre på strategien bag KBI, men mere på organisationens anvendelse og effekt af at anvende KBI som styringsredskab.

- **Fokusgruppeinterviews** og/eller enkelt interviews med medarbejdere.
- **Fokusgruppeinterviews** med ledere, som har deltaget i udviklingen af strategien og/eller som kan forventes at kunne vurdere resultater forbundet KBI.
- **Observation**, når der tales om og evalueres på KBI.
- **Tekstanalyse** af strategi og resultater – eller andet materiale, der er relateret til KBI

Vi glæder os til at høre mere om jeres oplevelser med KBI og om der er mulighed for et samarbejde.

Venlige hilsner

Sarah W. Brandt-Kofoed og Anne Marie Vang

Anne Marie Vang: tlf. 2980-8124, avang17@student.aau.dk

Sarah W. Brandt-Kofoed: tlf. 2124-7514, sbrand17@student.aau.dk

Hej Heidi

Vi er to specialestuderende, der læser en kandidat i Læring og forandringsprocesser på Aalborg Universitet.

Vi søger et ekspertinterview, hvor vi ønsker at undersøge fænomenet KBI - Key Behavior Indicators i en organisation. Vi har i forbindelse med vores litteratursøgning stødt på dig, som af din hjemmeside har arbejdet med KBI'er i organisationer.

Selvom vi har gjort os tanker om problemfeltet, metoder til indsamling af empiri samt en tidshorisont, er vi åbne for, at du som ekspert måske kan komme med input og helt andre interessante vinkler på emnet.

Her er mere om, hvordan vi tænker at gribe opgaven an:

Foreløbige arbejdsspørgsmål:

I dette projekt kredser vi om følgende arbejdsspørgsmål:

“Hvad er Key Behavior Indicators (KBI)?”

“Hvordan anvendes KBI i en organisation?”

“Hvordan lever fænomenet i praksis?”

“Hvilken oplevelse har medarbejder i anvendelsen af dette?”

“Hvilke effekter har det?”

“Hvordan måler man KBI og hvilken betydning har det for arbejdsmarkedet/arbejdstager?”

Motivation:

Vores interesse for emnet skyldes tre ting: 1) Hvad og hvem er bestemmende for organisationens KBI 'er, 2) vi har hørt, at det er et fænomen, som vinder ind i organisationer idet man ønsker at blive en attraktiv arbejdsplads, der passer på

medarbejderne og 3) hvordan kan vi videreformidle/lære andre organisationer om KBI'er.

Tidshorisont:

Specialeperioden er på 3 måneder alt inklusiv inden aflevering.

Idet vores empiri danner udgangspunkt for vores analyse og oplægget til tidshorisonten ønsker vi at aftale en samtale med specialesamarbejdspartneren om emnet og processen fra torsdag den 21.02.2019 (uge 8) eller snarest herefter, hvis der er interesse for et samarbejde.

Undersøgelsen ender i en samlet specieleafhandling med abstract og artikel med aflevering 03.06.2019, og en efterfølgende eksamen i juni. Specialet skrives på dansk. Hvis I ønsker det, sender vi jer meget gerne artiklen og vil også meget gerne møde op hos jer og præsentere vores opgave. Dette kan vi aftale nærmere.

Empiriske metoder i undersøgelsen:

I denne specieleafhandling ønsker vi at belyse to sider af samme sag – ledelsens eller en leders ønsker, erfaringer og resultater forbundet KBI samt ledelsens og medarbejdernes oplevelse og erfaringer med KBI i praksis.

Vores hovedfokus er mindre på strategien bag KBI, men mere på organisationens anvendelse og effekt af at anvende KBI som styringsredskab.

- **Fokusgruppeinterviews** og/eller enkelt interviews med medarbejdere.
 - **Fokusgruppeinterviews** med ledere, som har deltaget i udviklingen af strategien og/eller som kan forventes at kunne vurdere resultater forbundet KBI.
 - **Observation**, når der tales om og evalueres på KBI.
 - **Tekstanalyse** af strategi og resultater – eller andet materiale, der er relateret til KBI
- Vi glæder os til at høre mere om dine oplevelser med KBI og om der er mulighed for et samarbejde.

Venlige hilsner

Sarah W. Brandt-Kofoed og Anne Marie Vang

Anne Marie Vang:tlf. 2980-8124

Sarah W. Brandt-Kofoed: tlf. 2124-7514

Anne Marie Vang:tlf. 2980-8124, avang17@student.aau.dk

Sarah W. Brandt-Kofoed: tlf. 2124-7514, sbrand17@student.aau.dk

BILAG 03 - Observationsskema, designet

[illegible]

BILAG 04 - Snaplog, projektets dagbog

Rækkefølge (fra toppen):

Spørgsmål til næste vejledning - Aftaler til næste gang - Dagens proces - Dagens snap - Andet (fx refleksioner over interviews, undervisning etc.)

16.04.2019: Spørgsmål til næste vejledning

16.04.2019: Aftaler til næste gang

16.04.2019: Dagens proces

Teoriafsnittet og teori inden kodning

Opsamling på:

Arbejdstitel

Key Purpose Indicators - et casestudie af et nyt evalueringsfænomen

Begrundelse for emnevalg

- Key Performance indicators giver ondt i arbejdslivet
- Enkelte organisationer sadler helt om ved at fravælge KPI og istedet indføre blødere Key Indicators (målinger).
 - Benefits
 - fastholde medarbejdere
 - rekruttere medarbejdere
 - lavere medarbejderomsætning
 - lav sygefravær
 - => attraktiv arbejdsplads
 - => sund økonomi (det fik et navn)

Motivation

- 1) Hvorfor er der behov for en blød evalueringsform?
 - a) samfundet, ondt i arbejdslivet
 - b) ondt i arbejdslivet koster organisationer mange penge, tabt viden, svært at rekruttere ved dårligt image etc.

- 2) Hvordan kan vi videreformidle vores viden og lære andre organisationer om alternative muligheder til KPI.
- 3) Hvad er det for et arbejdsmarked vi kommer ud i efter endt uddannelse?

Problemformulering

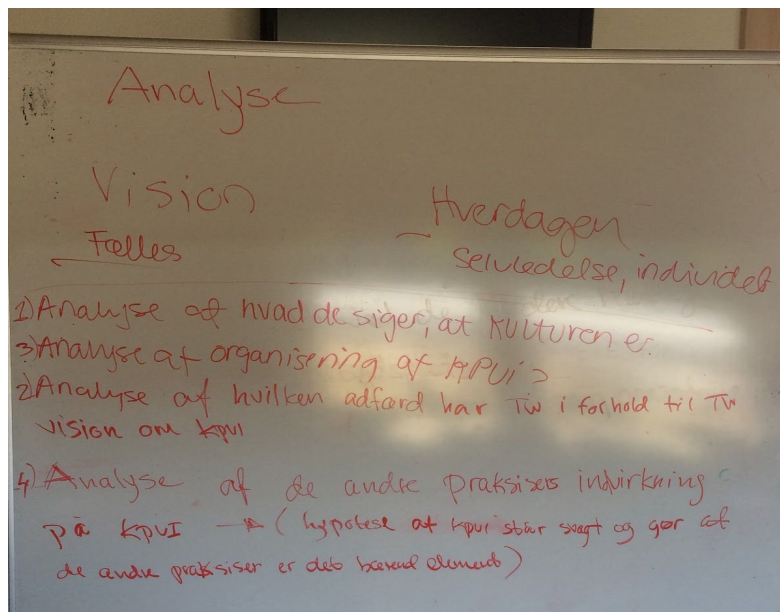
- Hvordan arbejdes der med evalueringsfænomenet Key Purpose indicators i TW?

Arbejdsspørgsmål

- "Hvad er Key Purpose Indicators (KPUI)?"
- "Hvordan anvendes KPUI i en organisation?"
 - "Hvordan lever fænomenet i praksis?"
 - Hvordan udtrykker lederne og medarbejderne sig om KPUI?
 - Hvilke strukturer i organisationen stabiliserer/destabiliserer/udvikler KPUI i praksis?
- "Hvilken oplevelse har medarbejder i anvendelsen af dette?"
- "Hvilke effekter har det?"
 - "Hvordan måler man Key Purpose Indicators og hvilken betydning har det for arbejdsmarkedet/arbejdstager?"

Analyse

- Organisationsanalyse - eksistensberettigelse
 -
- kulturanalyse
- adfærdsanalyse
- organiseringsanalyse



Metodeovervejelser

- I denne specialeafhandling ønsker vi at belyse to sider af samme sag – ledelsens eller en leders ønsker, erfaringer og resultater forbundet KBI samt ledelsens og medarbejdernes oplevelse og erfaringer med KBI i praksis.
- Vores hovedfokus er mindre på strategien bag KBI, men mere på organisationens anvendelse og effekt af at anvende KBI som styringsredskab.
 - **Interviews** med medarbejdere
 - **Interviews** med leder
 - **Fokusgruppeinterviews** med medarbejdere
 - Ekspertinterview
 - **Observation** af feltet (rum og praksisser)
 - **Tekstanalyse** af strategi og resultater – eller andet materiale, der er relateret til KBI

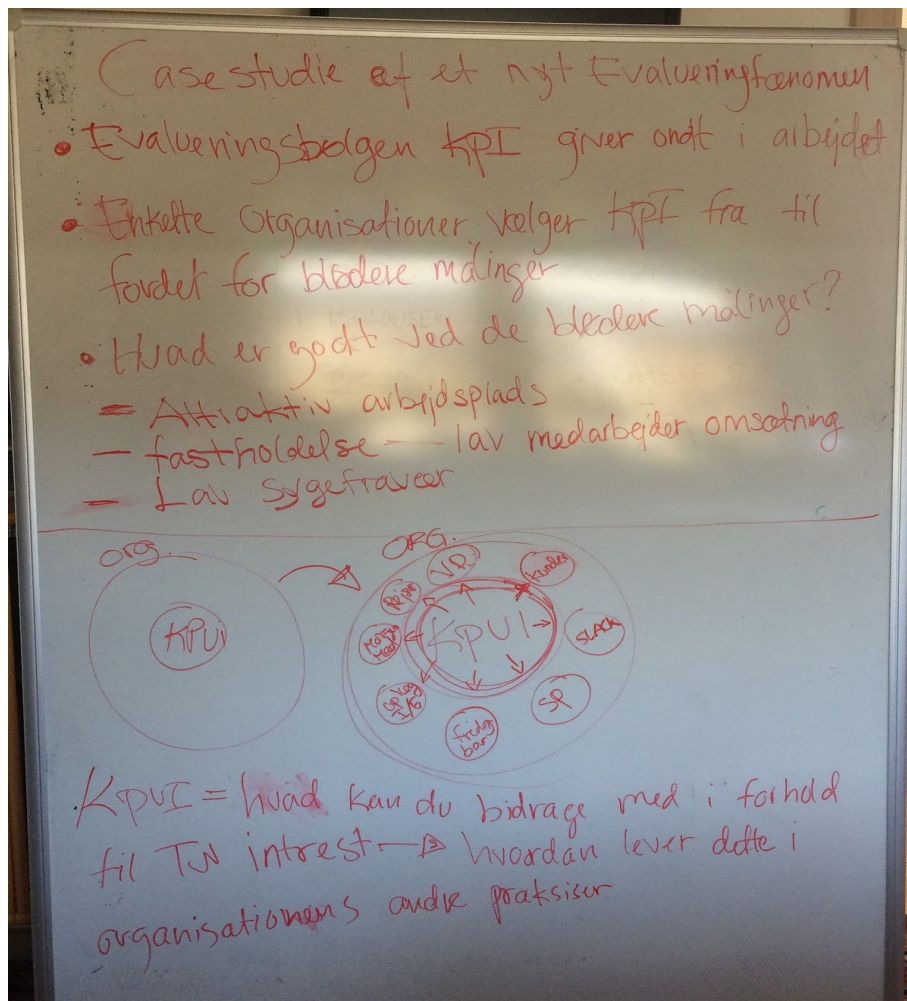
Teori

- Schatzki

Litteratur

-

16.04.2019: Dagens snap



16.04.2019: Andet

12.3.2019: Dagens proces

- Et interview med ny medarbejder har kun været ansat i en måned

12.3.2019: Dagens snap

Materialitet: en organisering på tavle af, hvad der er af interne opgaver, som folk har og som folk kan melde sig på.



12.03.2019: Andet

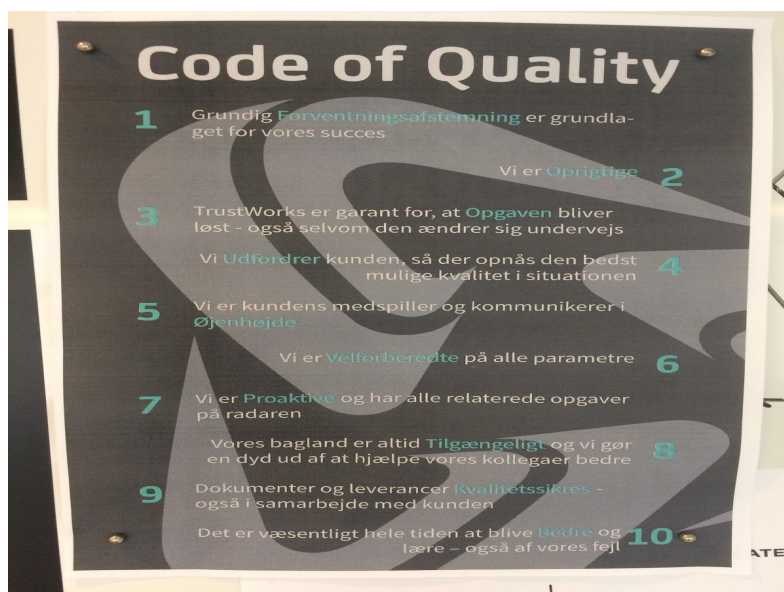
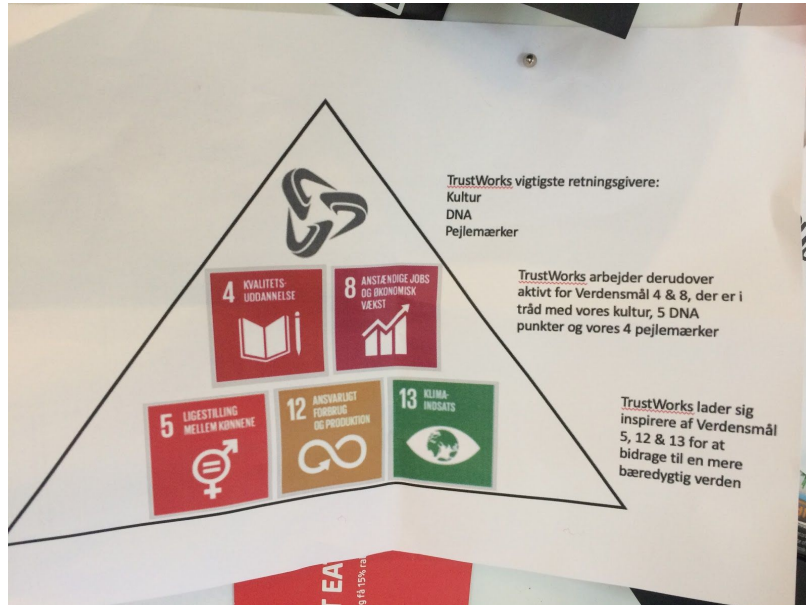
11.03.2019: Dagens proces

Sarah: Idag har vi lavet interview med to medarbejdere. Under det sidste interview oplevede jeg, at jeg var udfordret på at holde styr på min interviewerrolle, idet den interviewede fortalte meget allerede fra det første spørgsmål. Det gjorde, at mit fokus både skulle være på at føre en naturlig samtale samtidig med, at jeg skulle holde øje med, hvorvidt der blev svaret på de øvrige spørgsmål, som vi havde forberedt til vores spørgeguide.

Det er svært i den rolle at være den distancerede, kritiske forskerrolle i et interview, for man er samtidig også igang med et casestudie, hvor man skal være nysgerrig på hvad feltet viser én og få det foldet ud, som har relevans eller kan få relevans for genstandsfeltet.

11.03.2019: Dagens snap

Under interviewet med en af stifterne kom han blandt andet i på følgende dokumenter:

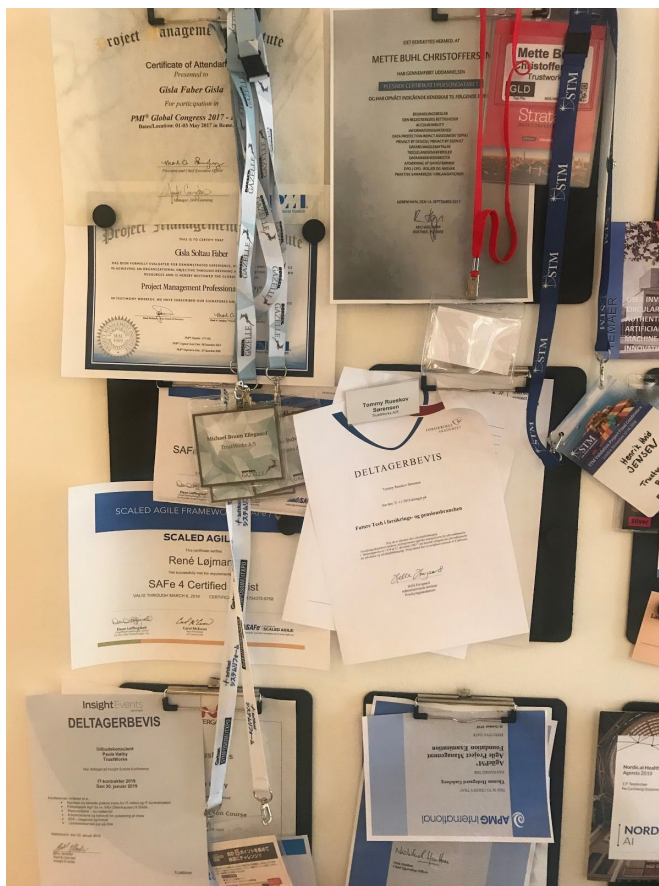




Wall of knowledge:

samtale med en medarbejder omkring væggen

- Var tænkt som en vidensdeling væg, men det er primært slack der bliver brugt til det
- Det kan være vanskeligt at huske da det går så hurtigt på Slack
- Henvender mig primært til mine fem kollegaer - kunne ikke svare hvorfor
- Det gav ikke mening for mig væggen, men er beregnet til at kunne se hvem man skal henvende sig til efter den viden som man nu har fået efter kursus og vi andre kan gøre brug af, men denne hensigt bliver som sagt gjort på platformen slack.



05.03.2019: Spørgsmål til næste vejledning

- governance: at sætte hegnspæle i en organisation, når den vokser fra 10 til 30 til 200?
 - hvad kan vi bruge af organisationsteori, der siger noget om at sætte regler uden at bryde med høj tillid.

- Skal/bør/kan vi indsnævre specialet mod at se på unges arbejdsorienteringer i en Key Purpose Indicators-baseret organisation?
-

05.03.2019: Aftaler til næste gang

05.03.2019: Dagens proces

Idag har vi gennemlyttet besøgsinterviewet med vores kontaktperson fra TW. Ved hver undren eller kommentar til interviewet har vi pauset for at diskutere det, som vi har hørt og talt om, hvordan vi kunne tolke det ind i vores hypoteser.

Det har medført en masse spørgsmål til de kommende interviews, opgaver for idag og til vores speciale, såsom "hvad ser vi ind i - kan vi snævre det ind".

På et tidspunkt taler vores kontaktperson fra TW ind i, at vedkommende kan se en klar forskel på arbejdsorienteringer blandt unge og gamle.

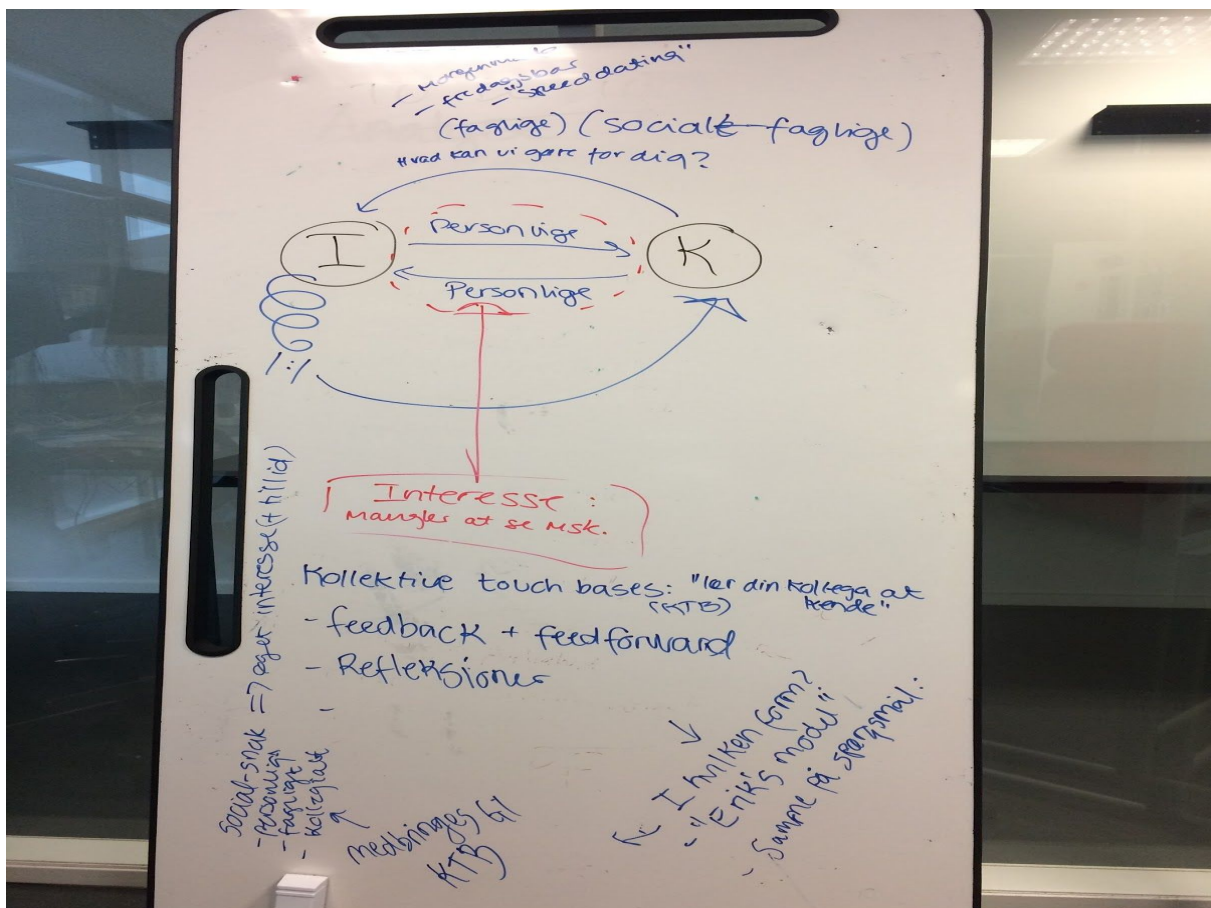
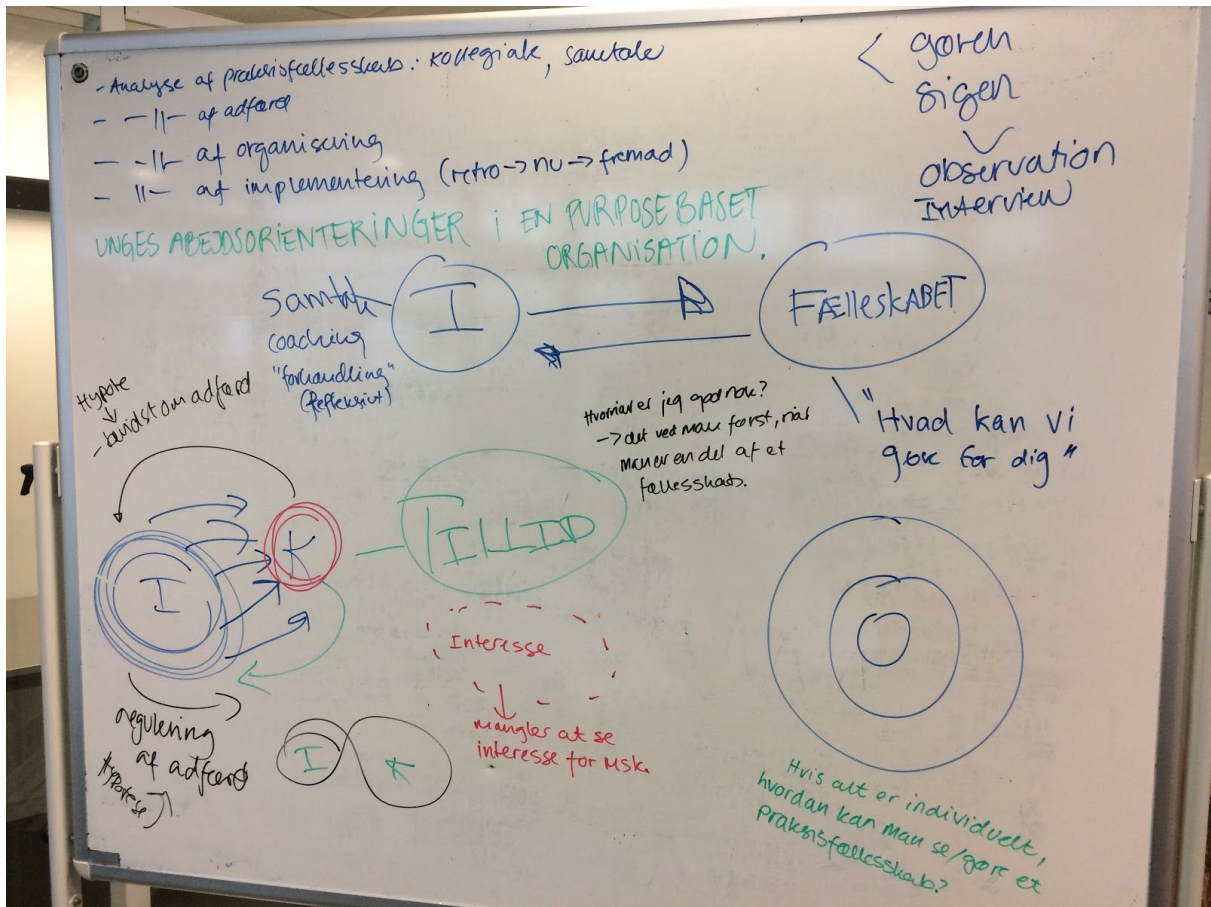
Det gør, at vi potentielt kunne indskrænke vores metode til at se på unge ansattes arbejdsorienteringer i en Key Purpose Indicators-baseret organisation for at komme med en indikator for, hvordan organisationer bør organisere sig for at fastholde og rekruttere fremtidens arbejdstagere.

Vi bliver dagligt bekræftet i at se på praksisfællesskaber gennem gøren og sigen.

Analytisk kunne vi både lave

- analyse af kulturen
 - analyse af praksisfællesskabet
 - analyse af adfærden
 - analyse af organiseringen
 - analyse af implementeringsprocessen (tilvalg/fravalg - buzz/modstand)
-

05.03.2019: Dagens snap



05.03.2019: Andet

04.03.2019: Spørgsmål til næste vejledning

- Er vi på rette vej, som vi yderligere skære ind til benet?

04.03.2019: Aftaler til næste gang

- gennemgår trustworks interview

04.03.2019: Dagens proces

I dag har vi simplificeret og arbejdet os hen mod et fokus ud fra mødet med TW og de givne interview med Heidi Friis og Erik. Vi er blevet klogere på at visionen om at gøre KPUI i trustwork hænger sammen med en organiseringen, som muligvis ikke hænger sammen med et kollektiv aspekt. Vi er derfor blevet fokuseret på at kigge på trustworks kollegiale kollektive indsatser og hvordan de understøtter deres KPUI. Vi kan nemlig se i deres organisering at de er primært er individuelt præget og derfor har vi en hypotese om at der skal flere kollektive initiativer for at understøtte trustworks vision af brugen af KPUI. Vi via denne brainstorming lavet os en ny disposition og en oversigt over hvad blandt andet indledningen skal indeholde samt lavet en ny problemformulering og arbejdsspørgsmål.

04.03.2019: Dagens snap

Purpose: bidrag
 177. adfærd

- understøtter organiseringen af
 KPI formålet / visionen / kultur
 - KPI styrer selvledelse?

Visionen

netværk = employee delivery
 KPI < KPI
 ut fra Michael position
 ↓
 Model til ledelse
 "ingen neguspolige?"

Kollektiv Indsæt

"Når du får en af os får
 du os alle"

• Videndeling

• Adfærd "alle skal bidrage"

• Spille hinanden bedre

• fælleskab

1. universelt
 2. case / sted / trustworks

Organiseringen

3. Hvad pænde
 organisation
 visionen < individuelle
 Kollektive + samtale
 selvledelse

4. Hvad kan de arbejde med fremadrettet?

Hverdag

Individuel samtale

Morgenmøde

Speeddating hver fredag

Selvledelse

Feedback - feed forward?

Kommunikation

afkøling
 - formel
 - pers. visioner / værdier

04.03.2019: Andet

Kronologien

Medarbejderperspektiv

- folk stressede på arbejdsmarkedet
- høj medarbejderomsætning = svært at fastholde
- fastholdelse kommer af, at medarbejderne kan se meningen i arbejdet og at de har et tilhørsforhold
- folk flygter, når det ydre image ikke stemmer overens med det indre af virksomheden (Mead: The Me & I)
 - image af virksomheden skal høre sammen med vores kultur (vi gør det vi siger, og vi siger det, vi gør)
-

=> problemer for virksomheder og samfundet

- Disse tendenser medføre at arbejdsmarkedet har fundet ud af at der skal andre boller på suppen da det er dyrt både på bundlinjen, men også på det menneskelige regnskab
- Det koster samfundet at have arbejdsløse (stress fører til førtidspensionister, langtidssygemeldinger, ikke-arbejdsduelige mennesker)

! Det globale samfund - det komplekse samfund - kræver konstante omstillinger grundet økonomi, der øger efterspørgslen på viden/produkter og den teknologiske udvikling, der forandrer vores arbejdsformer og adgang til information

- > at navigere kompleksiteter
- > konstant forandringsledelse (cirkulære forandringsprocesser istedet for forandringsnedslag)

Problemformulering

- Hvordan arbejdes der med Key Purpose Indicators (KPUI) hos TW?

I den forbindelse vil vi gerne adressere følgende arbejdsspørgsmål:

- Hvordan understøttes implementeringen af en ny kulturstrategi i praksis?
- Hvilke strukturer i organisationen stabiliserer/destabiliserer KPUI i praksis?
- Hvordan udtrykker lederne og medarbejderne sig om KPUI i praksis?
 - sayings og doings, der stabiliserer/destabiliserer KPUI i praksis

Spørgsmål:

- Hvordan er de organiseret? /Organisationsdiagram
 - Hvor er magten?
 - Hvor/hvem tager hvilke beslutninger?
 - Hvor meget bliver medarbejderne inddraget i organisationens struktur og strukturen af forandringsprocessen/visionen/KPuI
 - Ønsker at kulturen skal bære brandet?
 - Hvad er det for et menneskesyn, der præger visionen? Og hvad er det for et menneskesyn, der præger organiseringen?
 - Hvilken strategi skal KPuI understøtte?
 - Hvilken lederstil og menneskesyn kræves der for at understøtte KPuI/for at få det til at flyve?
 - Adizes:
 - Donald McGregor: X og Y menneskesyn
 - Evt. perspektivering
 - Det kompetente menneske - menneskesyn
 - Hulemenneske
 - Etikeren og Æstetikeren (Kierkegaard)
 - Er vidensdelingen refleksioner? Hvordan bliver vidensdeling praktiseret?

--

21.02.2019: Spørgsmål til næste vejledning

- Kan vi anvende både Schatzki (deres gøre og sigen i praksis) og Illeris (transformativ læring), selvom de har forskelligt videnskabsteoretisk ståsted (som vi forstå det)?
- Har vi for meget teori i forhold til, hvad vi interesserer os for/gerne vil undersøge?
 - Hvis ja, hvor skærer vi fra?

21.02.2019: Aftaler til næste gang

- Læse Schatzki til mandag
- Ringe til Heidi Friis ml. 9-12 (?) (Anne Marie)

21.02.2019: Dagens proces

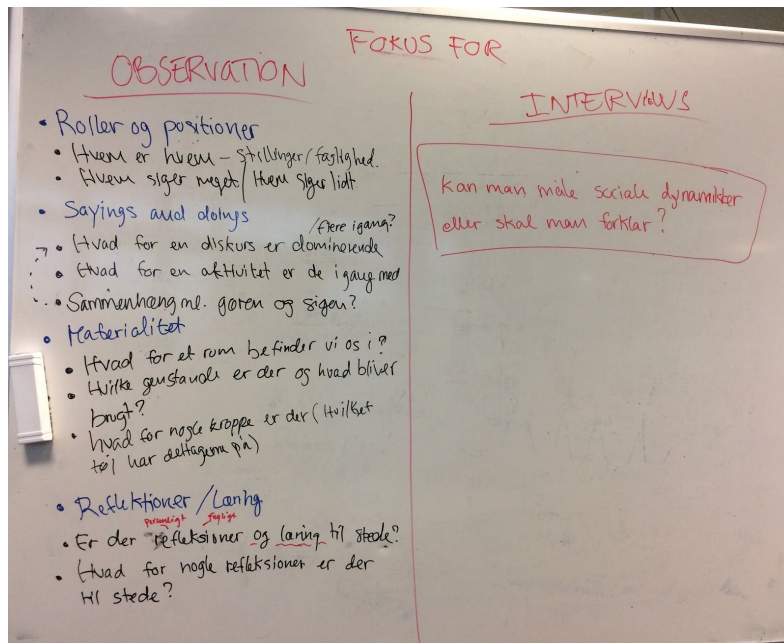
Anne Marie:

- Dagens proces har været frustrerende. Vi sidder og venter på at vores kontakter kommer i hus, der resultere i at man forbereder sig til noget, som ikke nødvendigvis kan blive til virkelighed. Vi har gjort os et fokus, som jeg brænder for, så det hele køre lidt på fantasien, hvilket jeg kæmpe med at skulle se mening med arbejde da man ikke er sikker på at fantasi bliver til virkelighed. Vi har kontakt med Erik og vi kan ikke finde ud af om Eriks kollega Line vil vende med Ørsted i dag om vi må komme og observere dem eller det var i går hun ville vende det til så at kunne komme i dag og observere i dag
- Vi har lagt os i dag med et praksisteoretisk blik på projektet, hvilket jeg ikke har arbejdet med før, men igen er det ikke sikkert at det bliver den vej da vi stadig ikke har fundet et felt i kan undersøge. Fuzzy front må man da sige vi har gang i!

Sarah:

- Vi sidder i venteposition i forhold et sted at indsamle empiri. Det giver en masse åbne ender i forhold til de designs, der skal udvikles til at indsamle empiri. Det er en del af The Fuzzy Front End.
Hvad er det for et sted, hvem er de personer, hvad må vi få lov til, hvor hyppigt gør de det, som vi gerne vil observere på.
 - Vi nærmer os en teoretisk retning på specialet, fordi vi har en erkendelsesinteresse, som vi forfølger. Det vil sige, at først forfølger vi en interesse og dernæst sætter vi teori på. Dernæst skal teorien sige noget om vores empiri.
Det kan godt bekymre mig, om vi har valgt for meget teori - men på den anden side, så vil jeg hellere sortere teori gennem en afgrænsning/udvælge begreber fra end at skulle sætte teori til senere i processen og skulle løbe hele empirien igennem igen. Men det er en afvejning.
 - Det er også på dette stadie, at vi fx har en struktur for vores snaplog (se skabelon nederst), som viser de forskningsmæssige valg, dilemmaer og overvejelser, som vi står i ved hvert møde eller interview etc.
For mig er der en "ro" i at arbejde i strukturer som dette, også at have en disposition og gøre sig klart, hvad der skal stå i de enkelte afsnit. Det er en rettesnor, som jeg finder vigtig - og især ved gruppearbejde hjælper det med at vide, at vi taler om det samme.
Snaploggen er et dynamisk værktøj, hvor vi både skriver tanker eller spørgsmål ind efterhånden som de dukker op. Dels er det også det sidste vi gør inden vi går hjem for at sikre, at vi er på bølgelængde med, hvad morgendagen skal handle om.
-

21.02.2019: Dagens snap



20.02.2019: Dagens proces

Sarah:

Igår var vi flittige med at anvende tavler til at fælde alle ideer, hypoteser, undringer og tanker ned. Det var svært at komme videre med at sætte en struktur for den videre proces, når der endnu ikke er etableret en endelig kontakt til et felt omkring indsamling af empiri.

Idag har vi genoptaget tavlerne og talt om tilgangen til opgaven. Det, der viser sig er, at vi er optaget af relationer, refleksion, feedback og at ledelsesstilen også skal afspejle den organisering eller metode/proces for målstyring, for hvis lederen ikke har en ledelsesstil, der understøtter metoden, så virker den vel ikke?!

Idag har vi sendt en masse mails ud og taget kontakt til de, vi har sendt mails til. Det er en frustration, at have knoklet på med at få kontakt til virksomheder, der gør KBI. Det kommer meget bag på os, at medarbejdere rundt omkring kender til begrebet og mener, at de gør noget, som minder rigtig meget om det, men når vi taler med deres HR-afdelinger, så kender de ikke til Key Behavior Indicators som begreb.

Ifølge en mail fra eksperten fra idag siger han, at vores betragtninger omkring skellet er gode nok. Han peger ind i, at HR taber terræn. At HR taber terræn er en interessant

betragtning, fordi det passer ret godt med, at vi pt alene har mødt én virksomhed, der faktisk kender KBI og som reelt implementerer det.

Vores kontakt i Ørsted, Anne Maries bror, kender begrebet, men vi undres over, at HR ikke kender det - når medarbejderen gør.

Mit netværk har også ledt mig hen til en organisation, der blev betegnet som best practice, men KBI ringer heller ikke som begreb. Idag har vi mødt endnu en version af det, nemlig Key Purpose Indicators, hvor det er akkurat det samme fokus der er.

Vi har også mødt begrebet KLI, Key Learning Indicators og KXI, Key Experiment Indicators. Og adfærdsledelse. Kært barn har mange navne.

--

19.02.2019: Dagens snap

KPI - hvad er interessant ved det?

- Reflektion → Kvantificere refleksioner kan man det?
- Adfærd som virkemiddel → Regulering / tilpasningsevne
- at leve i konstant forandring via brugen af refleksion

Og feedback

- Behaviorisme?
- Vygotsky: progressiv-regressiv / zone
- Formativ < summativ vurdering
- Projektledelse: forandringssekvens
- Feedback - feedback
- Hvordan i plenum? Hvordan leder-medarbe?
- Adfærd som attraktiv?
- Motivationsmålinger?
- Hvorfor skal vi lave data på adfærd?
- Der er mere personaleksikse end ved kun KPI

Hallinger
Feed - leder-medarbe
Teams - projekt

Ilevis
Vygotsky
Schein (antetale)

Diagram: Kan man måle adfærd? → Reflektion → Privat → Samfund
Grat → Spørgeskema
Indledende → data på medarbejder
digital → statistiske
personaleksikse = smådelektioner etc.

TO DO idag:

1. Lytte til interview
 - "aha"
 - ideer
 - hypoteser
 - etc.
2. Brainstorm
 - spørgsmål
 - hypoteser
 - tanker om indledning/
begrundelse for emnet
3. Valg af fokus
4. Foreløbig problemformulering
5. Foreløbig begrundelse
6. Arbejdstitel

Anne Marie:

- Hvordan kan man interviewe en ekspert og stadig holde sig kritisk overfor det som eksperten er ekspert på?
- Formålet med eksperten var at gøre os klogere, hvilket det gjorde, men man kunne også mærke at eksperten positionere sig som han nu gør, nemlig en konsulentrolle. Han rådgiver og designer implementering af KBI og var overbevist om at man sagtens kunne måle adfærd.
- At være uvidende har en ulempe at man hurtig kan blive forført og ikke kunne stille kritiske spørgsmål til eksperten og udfordre den position han nu besidder.

Sarah:

- Eksperten udviste en stor viden om mennesker og organisationer. Også hvad fremtiden kunne byde på - og hvorfor det er nødvendigt for en organisation at gøre ledelse og målstyring anderledes end bare at gøre det effektivt.
- Han var inspireret af Fredric Laloux, Simon Sinek, Astrid Haug m.fl.
- Ekspertens blik på et begreb. Hvad ser han og hvad ser han ikke ind i?
- Hvad er hans videnskabsteoretiske standpunkt?
- Er hans organisatoriske blik modernistisk eller postmodernistisk?
- Blev vi forført af hans viden?
 - Ja og nej. Hans indsigt og viden åbner for nye retninger og overvejelser. Det kombinerer nye tanker, som vi ellers ikke havde set idet han har praksiserfaring. Det kan også være forførende, hvis vi ikke stiller os kritisk i forhold til hans udsagn enten gennem yderligere litteraturstudier eller gennem kontakt til andre eksperter eller felter. Der ser jeg, at det også afhænger af vores erkendelsesinteresse.

18.02.2019: Specialeundervisning

Skriveøvelse:

Titel:

Key Behaviour Indicators – et casestudie af et nyt evalueringsfænomen

Problemformulering:

Hvordan arbejder organisationer med evalueringsmåling/effektmålinger? / Hvordan arbejder organisationen med Key Behaviour Indicators som

evalueringsmåling/effektmålinger? / Hvordan understøttes KBI i praksis? / Hvilke fænomener stabiliserer / destabiliserer KBI? Hvordan måler man KBI og hvilken betydning har det for arbejdsmarkedet/arbejdstager?

Foreløbige arbejdsspørgsmål:

I dette projekt kredser vi om følgende arbejdsspørgsmål:

“Hvad er Key Behavior Indicators (KBI)?”

“Hvordan anvendes KBI i en organisation?”

“Hvordan lever fænomenet i praksis?”

“Hvilken oplevelse har medarbejder i anvendelsen af dette?”

“Hvilke effekter har det?”

“Hvordan måler man KBI og hvilken betydning har det for arbejdsmarkedet/arbejdstager?”

Motivation:

Vores interesse for emnet skyldes tre ting: 1) Hvad og hvem er bestemmende for organisationens KBI 'er, 2) vi har hørt, at det er et fænomen, som vinder ind i organisationer idet man ønsker at blive en attraktiv arbejdsplads, der passer på medarbejderne og 3) hvordan kan vi videreformidle/lære andre organisationer om KBI'er.

Empiriske metoder i undersøgelsen:

I denne specialeafhandling ønsker vi at belyse to sider af samme sag – ledelsens eller en leders ønsker, erfaringer og resultater forbundet KBI samt ledelsens og medarbejdernes oplevelse og erfaringer med KBI i praksis.

Vores hovedfokus er mindre på strategien bag KBI, men mere på organisationens anvendelse og effekt af at anvende KBI som styringsredskab.

- **Fokusgruppeinterviews** og/eller enkelt interviews med medarbejdere.
- **Fokusgruppeinterviews** med ledere, som har deltaget i udviklingen af strategien og/eller som kan forventes at kunne vurdere resultater forbundet KBI.
- **Observation**, når der tales om og evalueres på KBI.
- **Tekstanalyse** af strategi og resultater – eller andet materiale, der er relateret til KBI

--

Formalia og processer - aftaler:

- Snaplog:
 - Løbende billeder af vores møder
 - + 15 minutter til refleksion (selv-etnografi, dilemma, etiske overvejelser)
 - Løbende billeder af feltet
 - + 15 minutter til refleksion (selv-etnografi, dilemma, etiske overvejelser)

- Opgaven
 - 15 minutter til formalia - løbende
 - Disposition
 - Litteraturliste + kildehenvisninger - løbende

- Specialeweekend
 - 16. + 17. marts
 - 13. + 14. april
 - 03. + 04. maj
 - 18. + 19. maj

Aftale til næste møde:

- kalender
- kontakter - viden: Heidi Friis, ATP, konsulenthuss (link)
- kontakter - felt: Lundbeck, Ørsted
- Aftale med Vibeke for vejledning og antal gange
- Kontaktdesign

SKABELON

xx.xx.2019: Spørgsmål til næste vejledning

xx.xx.2019: Aftaler til næste gang

xx.xx.2019: Dagens proces

xx.xx.2019: Dagens snap

xx.xx.2019: Andet

--

BILAG 05 - Transskriberet interview med IP1

01	Transskription	
02	Interview med CEO og medstifter af virksomheden	
03	Dato	
04	Interviewer: Sarah og Anne Marie ("I")	
05	Informant: CEO IP1 ("X")	
06	Transskriberet af Anne Marie	
07	Længde: 112 min	
08	Interviewet starter (@	
10	I: Hvad er baggrunden for at I er her?	
11	X: En lang historie, men i virkeligheden kan blive meget, meget lang. I korte træk så er fire vidt forskellige personer, som har arbejdet sammen og vi har arbejdet sammen i alle mulige forskellige kontekster, men endte så med at være i et konsulenthus der hed Devoteam. Hvor vi arbejder som konsulenter, det er helt traditionelt franskejet hus, det der er med Devoteam, det startede lidt aller vores her, for mange år tilbage med en anderledes måde at være konsulent på og så blev det købt op af et større hus, så vi var seks tusind eller sådan noget på verdensplan, hundrede tyve her i Danmark. Der arbejder vi sammen på kryds og tværs, jeg har arbejdet en del med (anonymiseret) herinde fra. Vi havde nogle projekter sammen og kunne godt lide at arbejde med ham og så stiftede jeg lige hurtig bekendtskab med (anonymiseret) på et lille projekt og (anonymiseret) havde jeg cyklede lidt med og sådan. Og så skete der nogle ting i Devoteam, som gjorde at hele den der franske tilgang til tingene, altså en helt klassisk måde og drive virksomhed på, det kom ind over. Og det gjorde at nogle af de ting, som vi rigtig godt kunne lide,. Det fokus på hvad den enkelte gerne ville og kulturen, ligesom det at være en lille familie, det forsvandt sådan stille og roligt. Så vi mistede nogle gode kollegaer, vi gik fra hundred firs til firs sådan inden for et pr. år. Og det er jo altid de bedste der smutter først, sådan er det typisk. Og det gjorde vi	Ledelsespraksis

begyndte sådan selv at tænke lidt. Hmm, kan vi gøre noget, vi burde simpelthen kunne gøre noget, der var federe. Vi var blevet en del af her, ikke fordi det var et dårligt job, men der var bare en eller anden trang til at gøre noget andet. Og jeg har været igennem alle mulige start ups tidligere, så der har nok altid været en iværksætter inde i mig og (anonymiseret) har været det samme. Han har også været med i noget start ups. Og (anonymiseret) og (anonymiseret) har også været med i noget tidligere. Så det var en kombination, at vi allesammen havde noget erfaringer og vi er vidt forskellige både fagligt og rent personlighed. Så fik vi en godt ide og så sat vi os sammen og bryggede lidt på den. Så var det i virkeligheden at skabe et konsulenthus, hvor det var, at det skulle være pisse sjovt at gå på arbejde og vi skulle have nogle fede opgaver. Og det har vi altid haft, og det har vi også haft i stort set alt det vi har lavet, og har været ret privilegeret, hvad det angår og haft nogle gode kunder. Og det vil vi gerne tage med, men vi vil samtidig også bygge noget som bare var anderledes. Hvor det ikke bare handler om at sætte sit vækkeur, stå ud af sengen og så er det, det eneste man bliver målt på i løbet af dagen det er hvor meget man har faktureret eller hvor meget man har solgt. For det tror jeg ikke har giver særlig meget energi, det kan godt være at effekten af det giver energi, for man får så en højere løn eller man selvrealiserer sig på en måde hvor man har det hængende over hovedet. Det tænker jeg man burde gøre det samme og skabe en sund forretning uden at man har det der. Så det har i virkeligheden var mindsettet og så med fokuseret at det bare skal være pisse sjovt og hyggeligt. I virkeligheden er det nemmeste at sætte sig ned og arbejde firs timer om ugen og producere, det kan vi alle sammen finde ud af, det er jo ikke svært. Det er svært at arbejde fyrre timer og så levere en kæmpe stor værdi og finde det der skaber værdi ved siden af. Det kan så godt være at arbejde de sidste fyrre, hvis man har lyst til det. Det kan også godt være at gå en tur med familien, det skal være individuelt kan man sige. Så det blev vi enige om skulle vi ikke gøre det og så gjorde vi det og heldigvis tog markedet rigtig godt imod os. Vi var selvfølgelig båndlagt på kundejobs ud over begge øre, så der var rigtig meget vi ikke måtte. Der var rigtig meget ved kundernes	Ledelsespraksis
samtidig også bygge noget som bare var anderledes. Hvor det ikke bare handler om at sætte sit vækkeur, stå ud af sengen og så er det, det eneste man bliver målt på i løbet af dagen det er hvor meget man har faktureret eller hvor meget man har solgt. For det tror jeg ikke har giver særlig	Ledelsespraksis
meget energi, det kan godt være at effekten af det giver energi, for man får så en højere løn eller man selvrealiserer sig på en måde hvor man har det hængende over hovedet. Det tænker jeg man burde gøre det samme og skabe en sund forretning uden at man har det der. Så det har i virkeligheden var mindsettet og så med fokuseret at det bare skal være pisse sjovt og hyggeligt. I virkeligheden er det nemmeste at sætte sig ned og arbejde firs timer om ugen og producere, det kan vi alle sammen finde ud af, det er jo ikke svært. Det er svært at arbejde fyrre timer og så levere en kæmpe stor værdi og finde det der skaber værdi ved siden af. Det kan så godt være at arbejde de sidste fyrre, hvis man har lyst til det. Det kan også godt være at gå en tur med familien, det skal være individuelt kan man sige. Så det blev vi enige om skulle vi ikke gøre det og så gjorde vi det og heldigvis tog markedet rigtig godt imod os. Vi var selvfølgelig båndlagt på kundejobs ud over begge øre, så der var rigtig meget vi ikke måtte. Der var rigtig meget ved kundernes	Ledelsespraksis

eksisterende vi ikke måtte pille ved i et års. Men de var simpelthen så tilfredse med os at de vendte tilbage " vi vil gerne have jer" og hvis det betød og sige nej til det, så ville det heller ikke være godt for deres butik i den lange bane heller . Så der var en del i fik lov til at arbejde for alligevel. Og det gjorde også at vi timingsmæssigt og vi var dem vi var, kom vi ret godt for start. Vi startede op i marts 2014, august ansætte vi vores første medarbejder. En ung gut direkte fra studiet. Det var ligesom step et, for man har gået og regnet ud, hvor mange måneder kan man blive boende i sit hus, uden og have en indtægt. Hvad hvis nu man sælger hele lortet, det er jo den risiko man tager, når man starter noget at der var det ret fedt for os at se. Vi kan rent faktisk gå ud og vi kan også godt lave penge og vi kan også godt finansiere vores egen levestil. Så det var sådan det første step og komme over de steps. Og så har vi haft fokus på at bygge et fundament økonomisk, så vi kunne gøre det vi havde lyst til når det kom stil ansættelser. Og der har vi haft fra starten et princip om at helt grundlæggende er det medarbejderne der er de vigtigste vi har, fordi uden dem, så er vi ingenting. Og det betyder også i vores rekruttering, går i simpelthen ikke med kompromis med noget som helst, altså det er vigtigst for os at man er en del af holdet. Og der er et match, selvom man skyder forbi en gang imellem, men så får vi afviklet det og så kommer vi videre. Det er en del af gamet og så har vi haft et princip at vi ansætter ikke til opgaver af samme årsag. Vi ansætter når de rigtige folk er der uagtet om vi har nogle opgaver til dem. Øhm og det er med har du det rigtig mindset og er man den rigtige person, så er der sgu masser og lave i marken, det skal vi nok finde. Hvorimod, hvis vi ansætter efter, hvis en kunde har et behov, så ender det med at vi går på kompromis med et eller andet, for at kunne støtte den del af det. Det er helt principielt for os. Og så udvikler det sig jo derfra og vi er som sagt vidt forskellige og tænker forskelligt. Og det synes jeg er hamrende fedt, at man sidder og har en god ide, det er lige til højre billedet, det gør vi bare og så vender man det bare med tre andre. Og så bliver bliver den ene ide til syv andre ideer og så finder man ud af at der er andre veje ud. Det er måden vi arbejder på hele tiden i det mindset vi har på "Rethinking Business", det er virkelig vigtig for os.	Ledelsespraksis
medarbejderne der er de vigtigste vi har, fordi uden dem, så er vi ingenting. Og det betyder også i vores rekruttering, går i simpelthen ikke med kompromis med noget som helst, altså det er vigtigst for os at man er en del af holdet. Og der er et match, selvom man skyder forbi en gang imellem, men så får vi afviklet det og så kommer vi videre. Det er en del af gamet og så har vi haft et princip at vi ansætter ikke til opgaver af samme årsag. Vi ansætter når de rigtige folk er der uagtet om vi har nogle opgaver til dem. Øhm og det er med har du det rigtig mindset og er man den rigtige person, så er der sgu masser og lave i marken, det skal vi nok finde. Hvorimod, hvis vi ansætter efter, hvis en kunde har et behov, så ender det med at vi går på kompromis med et eller andet, for at kunne støtte den del af det. Det er helt principielt for os. Og så udvikler det sig jo derfra og vi er som sagt vidt forskellige og tænker forskelligt. Og det synes jeg er hamrende fedt, at man sidder og har en god ide, det er lige til højre billedet, det gør vi bare og så vender man det bare med tre andre. Og så bliver bliver den ene ide til syv andre ideer og så finder man ud af at der er andre veje ud. Det er måden vi arbejder på hele tiden i det mindset vi har på "Rethinking Business", det er virkelig vigtig for os.	Ledelsespraksis
medarbejderne der er de vigtigste vi har, fordi uden dem, så er vi ingenting. Og det betyder også i vores rekruttering, går i simpelthen ikke med kompromis med noget som helst, altså det er vigtigst for os at man er en del af holdet. Og der er et match, selvom man skyder forbi en gang imellem, men så får vi afviklet det og så kommer vi videre. Det er en del af gamet og så har vi haft et princip at vi ansætter ikke til opgaver af samme årsag. Vi ansætter når de rigtige folk er der uagtet om vi har nogle opgaver til dem. Øhm og det er med har du det rigtig mindset og er man den rigtige person, så er der sgu masser og lave i marken, det skal vi nok finde. Hvorimod, hvis vi ansætter efter, hvis en kunde har et behov, så ender det med at vi går på kompromis med et eller andet, for at kunne støtte den del af det. Det er helt principielt for os. Og så udvikler det sig jo derfra og vi er som sagt vidt forskellige og tænker forskelligt. Og det synes jeg er hamrende fedt, at man sidder og har en god ide, det er lige til højre billedet, det gør vi bare og så vender man det bare med tre andre. Og så bliver bliver den ene ide til syv andre ideer og så finder man ud af at der er andre veje ud. Det er måden vi arbejder på hele tiden i det mindset vi har på "Rethinking Business", det er virkelig vigtig for os.	Ledelsespraksis

	Og hele tiden tænker igennem "kan det her gøres smartere eller bedre", "hvorfor er det vi hele tiden skal bruge den samme proces". Hvorfor kan vi ikke gøre noget andet. Det er både intern, men er også vores kunder, at vi hele tiden går ud og udfordre os selv, det har været en del af det. Så det synes vi er fedt og jeg tror vi er meget så og sige. En i forhold til at sige en økonomisk god forretning, det er det jo sådan endt med at blive, men det var der ingen af os der drømte om til at starte med, at det var her vi skulle ende. Meen og det med at have fokus på det som man synes er det rigtige og gøre og det som man synes skaber værdien. Både intern, men sådan set også på kunderne, det har vist sig fungere fint i forhold til også kasselåsen. For mig er pengene og økonomien og den del af det, det er i virkeligheden bare et nødvendigt onde. Det er noget der skal være der, det er blod i årene, så vi kan ikke leve uden. Men omvendt så bliver det ikke federe og have en halv liter ekstra i årene, det kører de ikke bedre af. Så det handler om at det skal bare være der, det er igen et hygiejnefaktor. Og så alt det andet der gør at det er fedt, det er jo alt det med vægten af at der er noget frihed, der er en effekt af at man kan gøre hvad man har lyst til, men der er ligeså meget en effekt af at optimere når det går godt, det er sund fornuft kan, man sige. Så ja det tror jeg har været helt grundlæggende ide med...og så former det sig undervejs og der er heldigvis ikke nogen af os der har prøvet det før, så vi laver masser af fejl hele tiden og det synes jeg bare er fedt. Vi laver også meget, som - hvis vi skulle planlægge - så var vi aldrig endt der, hvor vi er endt, for noget af det er at, "nå jamen, så prøver vi det" og så kommer der noget helt crazy ud af det. "Okay, det havde jeg sgu ikke set komme", "fedt så er det, vi gør, altså". Og det er noget vi går rigtig meget ud af at tænke, og så i virkeligheden bare gøre det i morgen, så gør vi det om i overmorgen, for værre er det jo ikke.	Ledelsespraksis Ledelsespraksis
12	I: Hvad vil du sige om de tre andre, der er en der er stoppet	
13	X: Ja Christian stoppede her, så vi er tre hovedejere nu	
14	I: Hvor du er CEO	
15	X: Ja, og det er bare en hat, som jeg har på, kan man	

	sige, fordi en skal jo have den. Og vi gjorde simpelthen det, da vi etablerede firmaet, så lavede vi en liste af opgaver, som der er i sådan butik som vores og så grupperede vi dem og så lagde vi billet ind på "Hvad vi kan godt tænke dig", "hvad kunne du godt tænke dig", så gik det faktisk fint nok i sidste ende. Øhm og så ja, man kan sige i sidste ende på papiret er jeg den der tager beslutningen, men når det er store beslutninger så er vi alle sammen enige om det.	
16	I: Jer tre?	
17	X: Os tre	
18	I: Så der kommer Vidensdeling X eller Chef Culture X eller Salgschef X de kommer ikke ind i den?	
19	X: Nej, selvfølgelig vi høre, øøøh hvis det påvirker salget, Øhh men i sidste ende så er det os der tager beslutningen	
20	I: Så det er jer?	
21	X: Ja, det er det, men der er rigtig mange beslutninger der bliver truffet decentralt og der er rigtig mange ting jeg ikke aner om, som folk gør og det er jo det jeg synes er fedt. Jeg skal ikke være flaskehals i noget som helst, men hvis der er nogle steder hvor vi ikke enige, hvis jeg ikke er enige med Vidensdeling X om noget så er det i sidste ende mig der tager beslutningen og sådan er det. Men det er sjældent, når men nu er vi her ude hvor vi trækker kortet, men selvfølgelig er vi der det er helt naturligt, men det er ekstremt sjældent. Hvis I skal snakke med ((anonymiseret)) så vil han sige jeg siger for sjældent nej og så med et kæmpe smil i øjet. Øhm, men det er rigtig meget af det der sker ude i forhold til den faglige udvikling og forretningsudvikling osv. det synes jeg bare er fedt i virkelighed og folk tager initiativ. Det var også det jeg savner rigtig meget i...Som sagt så har jeg haft en fortid i start ups, jeg har også været i IBM, som er det absolut det stik modsatte. Jeg har også været i offentlige virksomheder og jeg har også været i private virksomheder. Jeg har været lidt rundt og prøvet noget forskelligt og prøvet forskellige ledelsesstil og sådan noget. Jeg synes det der er i sidste ende, hvor man kan se ting bare udviklet sig og skaber værdi, det er når det er drevet af passion	Ledelsespraksis

	og lyst for dem der er involveret i det. Og så er der altid leder der kan gå ind og motivere og skabe motivation også noget, men eller i syvende sidste at dem der skal udføre det og dem, der gør det, kan føle at de brænder for det. Og specielt i en butik, som vores, hvor vi laver en masse og løser en masse problemstillinger hver eneste dag, hvis jeg så skulle tvinge noget fagligt udvikling ind i dem. Som fx at nu skal du være projektleder og det skal være den metode og sådan noget. Jeg vil dø i det, for man har rigeligt med at løse sin egne opgaver og det der kommer uden om det skal bare være noget man synes er fedt. Og hvorfor skulle jeg være bedre til at fortælle, hvad der er bedst ved pensionsområdet end medarbejder X. En ung fyr, der går derude hver dag, det er jo dem der finder på ideerne. Min fornemmeste opgave er jo bare at understøtte de ideer, der nu måtte komme og så er der nogle områder, hvor det bliver lige en anelse kreativt. Det er ikke en del af forretningen, for man kan hurtig lave en forretning, hvor det bliver tynd leverpostej ud over det hele, hvor der også bliver nødt til at få noget dybde også. Det er der hvor vi nogen gange er ude og "ej nu bliver vi sgu lige nødt til at" eller tage en strategisk beslutninger og så har vi også det ben med, hvad det nu end betyder.	
22	I: Hvad kunne det fx. være?	
23	X: Jamen det kunne være. Nu har vi lige haft et eksempel her med (henrik) vores som laver vores Block Chain, som er rigtig populært i øjeblikket. Og det er vi rundt omkring i verden og være keynote på nogle konferencer og sådan noget ik. Og så har vi lige lavet en ansøgning til industriens fond, som har nogle masser af midler. 120 mil til at spytte i ny teknologi og der er block chain en af dem og der har vi lavet en ansøgning i forhold til det. Og der har spurgt ind til, vi skal have et kompetencecenter i Danmark, som får et europæisk snit og sådan noget der ik. Og der var der en række initiativer, som fordrede at vi skulle ansætte ti mand, der skulle sidde og gøre noget for at understøtte det industriens fond på nogle områder. Det var en pisse god ide vi kunne sikkert få 20 mio til det, men det er bare ikke vores kernekompetence, det må der være andre. Det gider jeg sgu ik, den skære vi væk, men hvordan former vi det så så det passer ind i vores DNA og det vi gerne vil og så er det jo i	

	virkeligheden opgaven. Nu har vi søgt den, nu må vi se hvad der sker. Så det er nogle ting som der kan komme ud af det. Et andet godt eksempel er...Hvad hedder det nu, (lars) han havde et oplæg i børnsens, lev eller pension konference. Og der var vi keynote og han havde skrevet en artikel og det ville vi gerne brede videre ud. Den var ret, den skabte fed interesse i markedet, og igen det vidste i ikke inden vi skrev den at den fik den attention, som den gjorde. Og så det næste step var kan ikke få den yderligere ud og så gav i 150.0000 får at få keynote på den på den der konference. Og så prøver vi at satse på det og igen var det, hvad for vi ud af det agtigt. Udover at det kunne da være meget sjovt, det viste sig bagefter at det var sgu en god ide. Så nu blev vi inviteret gratis til at være med og nu vil de gerne have os med fordi vi var det bedste taler de har haft i tre år eller sådan noget. Og det kunne vi ikke sætte os ned og planlægge, men det er drevet af at en ung mand have en pisse god ide. Og så dribler han med den.	Ledelsespraksis
24	I: Og I afprøver den	
25	X: Ja og prøver det af simpelthen. Øhh og havde i haft den traditionelle, skulle vi have lavet det i Pang Dam eller IBM, så havde man forvejen sat sig ned og skrevet kæmpe business cases på det og han skulle argumentere for hvorfor han overhovedet skulle skrive en artikel og bagefter skulle bringe den ud osv. Så dør den jo der. Jeg tror på at det dræber utrolig meget initiativ. Øhh omvendt så tror jeg du kan bruge tilbage til KPI'erne til at udvikle initiativ, men så kommer vi tilbage til at der kommer nogle mål	Ledelsespraksis
26	I: Og den strategi man ligger ?	
27	X: Og den strategi man ligger	
28	I: Vi høre jo rigtig meget om jeres DNA og kultur, kan du sætte ord på jeres kultur?	
29	X: Ja, det er jo svært for hvad er kultur. Er du gal man et stort spørgsmål. ej det kan jeg faktisk godt, for sådan helt grundlæggende så handler det for os. Det vigtigste for os, det er at fastholde kulturen, altså evnen til at indgå i teams og ville sine	Ledelsespraksis

kollegaer, vil hjælpe, stille sig til rådighed, tage ansvar også at få ansvar. Fordi det er jo en af de ting, fordi fra dag ét får du tilliden og det kan vi mærke at det er noget vi boxer en del med. I forhold til at vænne folk til fordi det er skide nemt og sidde til en ansættelse og sige jeg elsker bare selvledelse, jeg kunne simpelthen godt tænke mig at være en del af et team, hvor man leder sig selv og selv er ansvarlig for sine ting. Men vi oplever at selv folk der kommer fra store virksomheder, der er det mega svært fordi de har været vant til det modsatte i mange år. Så der er en hel masse erfaringer, vi er inde og arbejde med. Det er det samme med de nyuddannede, der skal man lære dem, hvad vil det egentlig sige at være på arbejdsmarkedet. Til snigende er det den samme øvelse, med folk der har været i corporate verden i mange år. Så for os tilbage til kulturspørgsmålet, det handler det om vores fundament, at vi er et team og have den lyst, åbenhed og ærlighed, at sige tingene som de er. Det er okay at komme ind til mig og sige "Det er simpelthen på månen det du introduceret i sidste uge, kan vi ikke gøre noget ved det, for det går mig på" Det skal der være plads til, der skal også være plads til når der er en kollega der råber op "jamen jeg har brug for hjælp" så hjælper man sgu. Det er fuldstændigt det er familiært, det er en floskel ik, men det er i virkeligheden det at det handler om for os at skabe. Hvis vi kan skabe det rum, og det kan man jo sagtens med fem og sagtens med ti mand og tyve mand. Vores største udfordring det bliver at fastholde det her til tredive, fyrre mand halvtreds mand. Hvordan kan vi fastholde noget af det vi har. Dem der har været her de sidste tre år, det er noget de har fokus på også bekymrede for, fordi det var jo bare nemmere når alle kendte alle og alle vidste, hvilke projekter man arbejdede på. Og det er der hvor Michael er helt afgørende for os og have ham, som har det fokus og det mål. Det er i virkeligheden teamarbejde, som vi har kørt de sidste to, tre år. Det er så grundlæggende at det investere vi meget tidligt i processen og hvis man kigger tilbage så kunne man sagtens have accepteret, hvor skulle vi have en Chief Culture Officer, hvad fanden skulle vi bruge ham til. På det tidspunkt er vi ti mand, men det har for mig en investering. Det er bare vigtig for mig, at vi holder fast i det her. For det nemmeste i hele verden, det	KPUI KPUI Ledelsespraksis Ledelsespraksis
---	---

32	I: Så lige på det punkt der er I er I lidt presset på jeres konkurrenter, arbejdsmarkedet for man gerne på linkin gerne vil have senior IT mangement consulent ik altså?	
33	X: Ja lige præcis sådan noget ik. Det er meget de der eksterne faktorer, nu havde vi i efteråret, hvor vi har introduceret, som partner for vi har X (Michael) og X (Lars) som medejer også. Og der lavede vi en virksomhedsform, så vi ligesom kunne forberede os på at tage partner med ind. Vi sidder med de helt tunge konsulenter, hvad sker der når vi hiver en partner fra PriceWaterHouse og de skal ind og arbejde hos os. Jamen så vil du spørge, hvordan bliver jeg partner og det er fair nok for det spørgsmål forstår jeg fint og det er klart at vi skal have noget at tilbyde de personer. Og det har vi været ramt af nogen gange, hvor nogle af dem for vi så inde alligevel og så for de talt ordene om. Er det titlen der er vigtig eller er det lønnen der er vigtig. For mig kan du kalde dig hvad som helst og det er helt grundlæggende så kan folk kalde sig hvad som helst, men lige præcis partner er et glimrende eks. for partner som titel har i markedet en kæmpe betydning. Nu synes jo det er gudsgave til folket og bliver næsten konge og baroner bare de for en partner titel. I min optik får de så bare lov til at være synlig arbejde mere end de andre og er underlagt et større pres. Jeg forstår det ikke helt personligt, med mindre at det er lønnen der er super vigtig for mig, hvad det nu måtte være. Og det er et godt eksempel på at markedet har en forventning om, at sådan har man det selvfølgelig også hos os. Og der er det vores opgave at snakke med vores kunder og sige at inde hos os der behøves du ikke og være partner for at være god. Tværtimod der er jeg mere på den der Macdonald bølge der køre i øjeblikket at hvis du er dygtig nok så er du også gammel nok. Og det virker jo meget godt, der er jo forholdsvis unge leder hos Macdonalds. Og det er i virkeligheden et meget fedt mindset og have og det er også det vi har, hvorfor kan (Lars) ikke blive med ejer som tredive årig. Det forstår jeg ikke, hvorfor skal man være halvtreds, tværtimod så er det da meget federe og have nogle der har noget drive. Der er klart nogle eksterne faktorer og der er også der, hvor vi snakker aflæring i forhold til at vænne folk til vores kultur.	Ledelsespraksis

	Som sagt er det meget nemt og sidde og sige ja til en samtale igen, men når man skal ind og efterleve det. Og der ikke er en proces rejseafregning når du kommer eller der er ikke en der går ned med skraldet eller det ikke er nogle der sidder og laver ens power point så de ser lækre ud. Det gør man altså selv, det er nogle gange svært for folk og forstå.	
34	I: Vi har fået af vide at jeres kultur er jeres DNA. Jeg ved ikke helt om du har svaret	
35	X: Jo det man kan sige vores DNA er jo mange ting. Vi har jo sådan nogle forskellige, den store forskel for mig det er at jeg gerne vil med vores DNA udover det står på væggen. Og du vil kunne se det mere og less i andre konsulenthuse de samme ord. Good People, altså hvem fanden skriver Bad people på væggen, det er der jo ikke ret mange der gør. Continues improvement, jamen det er jo rigtig nok fordi vi gerne løbende vil forbedre os. Men for mig handler det mere om hvordan for vi gjort de ord til handling, hvordan er det vi hele tiden holder os op og måler at vi rent faktisk laver rethinking business and IT. Hvordan er det vi måler show it and tell it. Jamen det gør vi ved at vores folk står gratis og underviser på ITU, det gør vi ved at udgive bøger, som andre tager penge for, det gør vi ved. Og det er der vores kultur og vores DNA det lever, det er det mindset. Jeg har ikke noget problem med at, hvis jeg har lavet en fed metode og få den åbnet ud i verden og sige "her venner der er min metode, brug den" hvor Deloitte de vil gøre det modsatte, de vil sige "det er deloitte metoden, den er der inden der må bruge". Jeg vil meget hellere udfordres på den så vi kan blive endnu bedre til det.	Ledelsespraksis
36	I: De kan også finde dig på den og så ringe og sige "hey vi vil gerne bruge dig og din hjælp"	
37	X: Præcis, det er helt grundlæggende i vores DNA og vi er hos vores kunder. Jeg har mange gange siddet med vores kunder og har sagt " Venner I har sgu ik brug for mig, jeg skaber ikke den værdi, som I tror jeg gør på dette projekt" men hvorimod hvis i ringer til denne her fra et andet firma det er det i har brug for. Jeg tror på at næste gang de ringer, hvor de mener jeg kan løse deres problemer så ringer de igen. Den der trust, den der	Regel for ledelsespraksisen er at du som medarbejder skal oasse ind i TW's DNA, du skal være good pepole, hvad det så indebære? Ledelsespraksis

	troværdighed, det er det vi skal bygge det hele på. Og det er tilbage til det vi screener i vores ansættelsesproces. Vi screener på vores kultur, vores DNA, inden vi starter med at snakke faglighed, for har du det rigtig mindset, klart at du er faglig dygtig så kan du i min optik være hvad som helst. Så er det bare spørgsmålet om at komme på de rigtige projekter og få den rigtige uddannelse på. Men hvis du ikke har den kulturelle DNA-match som vi kalder det hos os, som gøre at du kan indgå i teams, du gider dine kollegaer og du gider TW. Jamen så er det hamrende ligegyldigt hvor god du er til bloch tjen eller til business cases. Det kan vi ikke bruge til noget. Så vi screener først på vores DNA og vores kultur og det er jo sådan at der ikke er noget facit i det, det er jo mavefornemmelser og det finder oftest ud af det på 5min af en samtale. Så har du gjort dit første indtryk og så kan du går den ene eller den anden vej derfra. Så er det klart så er der andre der kan overraske i den ene eller den anden retning senere i processen. Men der er vi også grundlæggende flere med ind over, (michael) (anonymiseret) (anonymiseret) og (anonymiseret) og jeg er altid ind over alle samtaler. Medmindre vi er på skrift tre måneder af gangen væk på orlov. Det er klart så kan man ikke være med i alt, men det er vi for at se det fra forskellige vinkler og mærke den der kultur, som vi har svært ved at sætte ord på. Men for os når vi snakker om DNA kulturen så handler det mere om at få udvidet vores DNA og det kan vi måde på SLACK når folk gør et eller andet. At fx "det der var sgu da rethinking det var pisse godt, et hack iden ik" eller "det der var verden målende" den har sin egen lille på SLACK	
38	I: Hvad binder jer sammen som organisation, hvis alle skal gøre det hele selv?	
39	X: Det store eller det nemmeste svar ville være kulturen der binder os sammen. Det ville være det samme som at sige hvad dig sammen med familien udover der er noget andet generisk, som gør det. Det er rigtig svært at svare på, det er jo forskellige elementer. Der er nogle der har en social sammenhæng fordi de elsker at være sammen og det er pisse hyggeligt de sidder og spiller fifa. Og andre har en ren faglig sammenhæng, der er nogle der bare går på arbejde og så går de hjem og så er	

	der en hård skillelinje. Vi har ikke så mange af dem, men for nogle betyder det mere eller mindre at være sociale på arbejde. Men så er det et fagligt netværk der binder dem sammen og det tror jeg overordnet er at have nogle gode kollegaer. Det tror jeg gennemsyre alle dem vi har at man vil sgu gerne sin kollegaer, det er sådan helt grundlæggende. Og vi har haft nogle par, hvor DNA'et ikke har matchet, og der blev det meget tydeligt i efter samtalen. Det er ufatteligt, hvad en kan gøre i et team på femogtyve, som i helt vild, hvad det kan have for en effekt. Og det er klart der har vi en opgave i at sige " er det her stadig en god ide det her" eller bare sige der er en hel masse. Og der har vi sagt farvel til folk på papiret, hvis jeg bare gik rent KPI tilgang dem, så faktureret de helt vild meget og kunderne var glade, men de passede ikke ind rent kulturelt og DNA, hvorfor vi så har valgt at sige farvel. Der var Chief Culture X sådan "kan vi det, for det kan jo mærkes direkte på bundlinjen det her" det tror jeg også det andet kan på den lange bane. Hvis du har et team der mistrives fordi der en der ikke formår og være en del af det, jamen så er konsekvenserne meget større. Så det giver også noget respekt, selvom det aldrig er en god proces at være i på nogen måde, men så giver det en proces eller en respekt i resten af teamet. De mener faktisk, det der med at man skal kunne lide sine kollegaer. Det er ikke bare noget vi sige	Ledelsespraksis
40	X: Alle antenner er ude	
41	I: Om man er på eller I skal lave sanktioner?	
42	X: Ja og det får vi jo ved at have det fede ved tilbage til kulturen for hvad giver den os. Jamen det giver jo den der åben ærlighed. Folk skriver til mig, hvis de observere det, for jeg ser det jo ikke for folk sidder jo alle mulige steder henne. Og der kommer der henvendelser på kryds og tværs, " du skal lige være opmærksom på her". Culture Chief x har jo også løbende touch base med folk, men de coacher også hinanden rigtig meget hinanden og derfor giver jeg også løbende feedback, også når folk er presset og har mega travlt. Så kan jeg godt få en henvendelse eller en SMS omkring " er du opmærksom på at XY hun har ikke lige sagt så meget sidste uge jeg tror sgu hun har travlt, er I obs	Folk indrapportere når de fornemmer når der er faldende engagement og lederne reagere på når man ikke er aktiv. Reglen når andre skriver om den enkelte, skal man reagere. - Mellemlagene er der ikke og det skal derfor være den enkeltes ansvar at skrive om man har udfordringer. Ledelsespraksis

	på det" eller " er I ikke obs på det" og så "tak fordi du sagde det". Så man kan sige, at de der netværksforbindelser, som der bliver bygget op. De fungerer skide godt. Det skal de også, vi har ikke de der mellemløser lag og vi kommer ikke til at få det og tror sagtens vi kan gøre det, mens vi eskalerer, hvis vi tænker det rigtig uden det store formelle strukturer. Men det stiller krav til den enkelte.	
43	I: Har I talt om de der forventninger I har og sanktioner I så også, hvis man ikke lever op til dem?	
44	X: Ja, vi italesætter dem løbende i vores Key Purpose-samtaler. Det er samtaler en-til-en suppleret med touch bases. Der kan der godt være en vi oplever ikke rigtig er aktiv på SLACK, når der nogen, der spørger. Og selvom jeg ved, at personen har viden på det området eller " Jeg oplever ikke det er dig, der løber forrest, når fredagsbaren skal arrangeres". Det er også okay, hvis jeg oplever at den enkelte rykker på det faglige og på kunder. Men hvis du har nogle, hvor du tænker "okay det er en rimelig base kunde opgave, der ikke det store i den" og jeg samtidig opdager intet internt, så har du en snak omkring det. Med samtidig man kommer og siger man skal stige i løn, men okay så skal vi bare lige forventningsafstemme, hvad er der så brug fra dig den anden vej. For vi er har selvfølgelig også for at udvikle, men det kan godt være vi ikke bruger KPI'er for det er jo ikke en badeferie og det er balancen. I Devoteam havde vi en årgang ude i marken, hvor man kunne købe konsulenter på kundesiden så kunne sådan side og vælge PR konsulenter, McKinsey, Boston og så kunne jeg vælge Devoteam. Her kunne jeg få nogle der arbejdede røven ud af bukserne og her kunne jeg få en sutsko konsulent, som vi italesatte det som. Og det skal vi jo ikke være, vi skal være nogle der går ind og tager fra og selvfølgelig er der nogle forventninger. Så kan man så snakke om om vi er gode nok til at italesætte det og det er en rejse vi er på også når vi taler i hvad vil selvledelse sige. For vi køre en erfaringsbase hele tiden op. Den første seniorkonsulent, jeg sad overfor, hvor "hallo" - til den løn burde vedkommende have rimelig styr på, hvad det vil sige at bidrage aktivt. Det havde de tydeligvis ikke, så har man jo snakket om det og det er der, hvor vi bliver klogere også. I forhold til,	Ledelsespraksis Ledelsespraksis Bidrag

	hvis du kommer på noget robotics fordi det tror jeg bliver fremtiden" så bør man kunne sætte sig ned og så sige "jamen det køre derude, den vogn den skal jeg hedder tæsker være med på for den kan jeg se et perspektiv på i forhold til TW og best interest". Så tager man fat i den der og så gør man det og så hiver man nogle kolleger med. Så det er en del af det. For hvis du skal have nogle ansvarlige, som tager ansvar, både for sig selv, men som sådan også for sine kollegaer.	
49	I: Vi har jo fået det indtryk at vi ikke vil have hegnspele, Hvordan kan det være ?	
50	X: Og det kan man sige at der er en tvivl om at selvfølgelig bliver du nødt til at have en eller anden form for struktur. Og du er nødsaget til at have nogle governance for at drive en butik. Og det er klart jo større butikken bliver, jo mere governance bliver du nødt til at have, så er det bare spørgsmålet om at vælge den rigtige governance og de rigtige processer. Og det er kunsten til at spørge sig selv fem gange inden man begynder at introducere en rejseafregning proces eller hvorfor er det vi gør, "hvad er det for en værdi denne her proces skal skabe". Og hvis du kan svare fem gange på "hvorfor denne her proces, den skal være der" og der er et positivt svar hver gang, så giver det måske meget god mening at skabe den proces og så gør man det selvfølgelig. Men vi skal jo ikke glemme, der er kommet en fantastisk bog på markedet der hedder pseudo arbejde. Et glimrende eksempel på, hvordan det ender med at have folk der sidder registrere i regneark, fordi at vedkommende ved siden af har behov for registrering. Og den ved siden af ikke kan se formålet med, hvad skal vi bruge det til og det er der, hvor jeg bliver meget firkantet. Og stiller spørgsmål, hvis folk kommer og gerne vil registrere et eller andet. Der skal de virkelig kunne svare på, hvad værdien er og hvis de kan det, fint så by all means så skal vi selvfølgelig have det. Hvad det nu end måtte være, så selvfølgelig får nogle governance og nogle strukturer, men det er vigtige vi får de rigtige. Det er også vigtig at vi sætter os ned og se på om den giver mening og hvis ikke så skal den bare væk, så skal vi jo ikke holde fast i den.	Denne forståelse er noget som medarbejdere bliver styret af. Ledelsespraksis
51	I: Kan du give et eksempel på en proces i arbejder	

	med?	
52	X: På vores onboardingproces. Jeg tror vi har en meget strømlinet onboarding proces, som jeg har oplevet. Så kan man så sige hvorfor har vi det, for det en fast proces med en masse steps. Jamen det er det, men det er også et spørgsmål for mig at kunne komme som ny medarbejder til en ny arbejdsplads. Og der er ikke noget mere fantastisk end at vide man er velkommen og der rent faktisk er tænkt over tingene inden man kommer. Så der står en computer og der ligger en telefon, der er også telefonnr. der er også en gave når man kommer. Der er også en man skal udpeget en at tale med når man kommer, en god body, en god ven af huset. Det giver jo sidsyg god mening.	
53	I: Er der andet ?	
54	X: Ja så er der vores tidsregistreringer, det er dem vi lever af, der er det vigtig folk er up to date med deres tidsregistreringer, hvor de fakturerbare timer. Vi er ikke ligesom alle mulige andre, der registrerer alle mulig andre tider. Jeg er sådan set fløjtende ligeglad, hvad folk bruger deres tid til, som ikke er fakturerbar. Det er der mange der ikke er, de vil gerne vide at man har lagt 20 timer oveni, fordi så kan de vise det, for mig giver det ingen værdi. Det er også noget løbende vi diskutere også intern fordi der er også nogle af konsulenterne vil gerne registrere deres tid fordi de har behov for at kigge på, hvad har jeg brugt min tid på. "Venner, det er fint med mig", jeg kigger ikke på det, så hvis i skal have højere løn fordi I har brugt intern timer et eller andet, sådan kommer det ikke til at fungere. Det siger mig ingenting jeg regner med i gør det der skal til for at løfte TW.	
55	I: Så I har ikke governance på nogle af jeres forventninger?	
56	X: Vi har noget governance, hvad det vil sige at være en god TW, men det er ikke pindet ud, men mere i nogle overskrifter. Hvor vi sætter ord på, for det er svært og have det mindset for hvad vil det sige en god TW'er, fordi vi ikke er ligesom alle de andre. Så når vi ikke har et fakturerings mål, hvad er det så og det har vi så forsøgt at sætte nogle ord på. Vi har ikke brudt det ned til dine personlige mål	

	er det og det, for at de så kan pege op til at så er du en god TW'er. Der er vi ikke og der kommer vi formentlig heller ikke hen. Klart når vi sidder og brænder for de personlige mål, for det er den måde de udvikler sig på, så finder vi på det. Tilbage til, hvis det skaber værdi for dig, så skaber det også værdi for virksomheden og det vil det gøre.	Ledelsespraksis
57	I: Hvad for egentlig stifternes forestilling om implementere Key purpose indicators?	
58	X: Jeg ved det sgu ikke, jeg tror ikke har vi tænkt at om et halvt år så har vi det her. Jeg tror bare, at have noget, hvor vi måler på noget andet end hvad alle de andre gør. Og så er det jo en klassisk brainstorm, som vi er rigtig gode til. Så tænker vi og så melder vi det ud i en video status, hvad fanden mener I med det. Det ved jeg ikke det finder vi ud af, dem har vi mange eksempler på, hvor jeg er meget optimistisk, "det er en pisse god ide, lad os prøve det". Så vi har ikke sat os ned og tænkt, men der er en tråd. Jeg tror jo stadig på, at man har behov for at have nogle mål, nogle har andre har ikke. Jeg kan sagtens differentiere dem, der er jo nogle der bare kører derud af og hvis jeg skal ind og styre dem, så ville de jo ikke være her, hvor der er andre der gerne vil have nu har du gjort det så skal du gøre det. Dem har vi heldigvis ganske få af, så for mig handler det mere om at differentiere dem og så behandle alle som individer. Så hvis man skal sætte et formål med at gøre det og så er det at opnå, når vi siger vi har et DNA, så skal vi også på en eller anden måde vise eller måle på at vi udlever vores DNA. Hvordan måler vi og udviser at vi udlever vores kultur, det har nok været det store formål ved at gøre det. Og sætte nogle ord på det og det er jo ekstrem blødt. Der er (anonymiseret) rigtig god til at italesætte det, hvordan fanden får vi målt at vi gør det her vi siger, når vi har code of quality. Hvordan måler vi rent faktisk, at vi bruger det og kunderne godt kan forstå det.	Ledelsespraksis: at gøre noget anderledes Ledelsespraksis KPUI
60	I: Hvad tænker du når du tænker måling?	
61	X: Det kan være alt muligt. Det fede ville jo være at have et tal, der sagde en eller anden KPI på det. Det kan vi forholde os til og så er det godt, men for mig så er en måling ligeså meget en kundefeedback. Når jeg har en kunde, der ringer og siger til mig, at de	Ledelsespraksis: Målinger er lige så meget en kundefeedback De gør meget ud af, at

	havde haft en-til-en og i de 45 minutter havde de snakket om TW, og den feedback ville han gerne lige give mig; den oplevelse de havde af os. For mig, så er sådan nogle målinger altafgørende.	medarbejderne har det godt hos kunden og at kunden har en positiv oplevelse af medarbejderen.
62	I: Så det er en feedback, det er ikke en tal eller procent?	
63	X: Nej det er det ikke. Jeg tror ikke på, at McKinsey kører den anden model. Deres konsulenter bliver rated hver tredje uge, hvor du som kunde får tilsendt et spørgeskema og så svarer du på det der spørgeskema og så får de et tal ud hele tiden. Og udfordringerne er, at hvis du ikke ligger 3.0 eller over, så ved du som konsulent, at du så lige så godt kan få dig et nyt job. Du får ikke et nuanceret billede af det, da jeg sad og købte konsulenter i tidernes morgen. Jeg havde jo den der og udfyldte den jo bare en høj score med dem som jeg godt kan lide og så uden næsten at læse spørgsmålene.	
64	I: Det var relationen?	
65	X: Ja og du kan ikke bruge det til en skid. Der er ikke nogen tvivl på at det kunne være fedt at få nogle konkrete mål på vores DNA og vores kultur, men det er bare ekstremt svært. Vi forsøger løbende, vi har prøvet med noget modifikation på SLACK, alt muligt for sjovt og gør det stadigvæk, kan vi gøre det. På et tidspunkt sendte vi folk i marken og interviewede nogle kunder, hun skulle komme som tredjepart, hvor hun havde en spørgeguide med ude. Det var mega fedt, så kunne vi også bruge det til nogle cases derefter. Så vi har prøvet at gøre alle mulige crazy ting, kan vi gøre noget andet end 4.2 ud af en skala.	
66	I: Er der et mål for key purpose?	
67	X: Vores overordnede mål er jo at fastholde vores medarbejder og så for at udvikle vores medarbejder og TW's udvikling og den rejse vi er på. Og det vil jo ændre sig alt afhængig af hvor vi er henne og hvad vi har gang i initiativer, både på TW's regi, men sådan set også på den faglige udvikling af den enkelte. Og det er der hvor vi har vores touch bases og vores key purpose, hvor vi følger op på de ting. Andre vil gerne have personlige mål og andre gerne vil have en	

Sarah Winther Brandt-..., 19/5/2019 15.40

Kommentar [1]: Der er flere, der går igen her

Sarah Winther Brandt-..., 19/5/2019 15.40

Kommentar [2]: Der er flere, der går igen her

	forventninger og 25 forventninger til hvad det er. Hver enkelte medarbejder har hver deres forventning til hvad det er. Så for at mig og de øvrige har vores ting på det og sådan er det sådan det ser ud. Så det bliver lidt governance, lidt ligesom vores lønmodel. Det er meget fedt for nogle og læne sig op af det ligesom det er tilsvarende vores verdensmål. Nogle er pisse ligeglade og det er også fint, vi skal ikke ud og redde verden, men hvis vi kan gøre det til et bedre sted så er det super. Og andre brænder for det, for det er deres passion. Og min fornemmeste er at få dem til at vokse på de områder, hvor de har passion for det. Jeg skal ikke ud i at tvinge en der ikke kan se sig selv i det der og nu skal vi allesammen til at arbejde med verdensmål. Jeg vil selv havde det så det må være op til den enkelte og lave sin personlige vurdering af, hvor jeg er henne i det spil.	Ledelsespraksis
72	I: Hvor meget er medarbejderne involveret i denne her proces.	
73	X: Jamen, det er de meget, nu er vi lige igang med at sende et spørgeskema ud, efter vi har mærket det her behov for en progressionsmodel, karriereudviklingsmodel. Jeg er stadig sådan hvorfor mangler vi den, men jeg kan godt følge dem for at se "hvad skal jeg gøre næste gang". Der spørger vi ind til "hvad betyder det for dig?" "Hvad forstår du ved det?" og punkt to "er det vigtig for dig?" "hvilken en værdi vil det skabe for dig" "Er det noget vi skal gå i gang med" kom med nogle stikord, det får de alle sammen lov til at svare på. Og hvis de svarer positivt, så gør vi så det. I dette konkrete eksempel, så blev de inddelt i fem grupper og så har de halvanden måneds tid til at mødes og en template og sp brainer de omkring, hvad er så en karriere model for den gruppe. Og så fremlægger de det for os og så når vi har modtaget de her input. Det vil formentlig være i øst og i vest og der ville der være nogle ideer hvor vi gerne vil have den til at tænke "husk nu rethinking i det her nu skal vi ikke tage deloitte modellen" jo det kan godt være, men så skal den også være god. Og så kigger vi på det, hvis det giver mening så implementere vi en model. Men det er drevet af at de synes det er vigtig og at de også er med til at udvikle. Det er en måde at gøre det på, så har der været en medejer model, som vi har gjort sidste	ledelsesstil

	år....der var der virksomhedsstruktur, det kørte i lukket forum, det bestemmer vi og så blev den fokuseret. Så det er meget forskelligt.	
74	I: Men det er stadig efter rethinking?	
75	X: Ja, men det kan sagtens også, men fint så længe man bare har forholdt sig til, er der et eller andet der er bedre eller kan vi gøre det anderledes.	
76	I: Vi fandt denne her, så står der sådan noget "vigtigste retningslinjer". Nu har du selv været inde på kulturen, som jeg forstå det er vores DNA. Hvad er de der pejlemærker?	
77	X: Den kan jeg lige sende til jer, det er vores. Vi har fire strategiske pejlemærker, hvor vi snakker lidt om vækst, hvad er vækst for os. Vi snakker lidt om team, hvad vil det sige at være en god TW'er. Der er et lidt strategisk der hedder viden "Hvordan sikrer vi os, hvad der op to beat i markedet, hvad for et ansvar ligger der på den enkelte og det uddannelsesbudget de får brugt osv." Igen en erkendelse af, at vi ikke er 5 der sidder rundt om bordet om fredagen og alle ved ikke hvad man laver og alle ved heller ikke nødvendigvis hvad det ville sige når vi snakker vækst. For vi onboard'er folk hele tiden, så for os har det ligesom været de her ting, som man ligesom skal vide noget om. Det er helt grundlæggende del at være TW'er, for det svarer meget til "kend din virksomhedsstrategi", som der ligger i de her pejlemærker. Og i de pejlemærker vil der også komme nogle konkrete eksempler på, hvad er det og hvordan reagere jeg som person når vi snakker vækst. Hvad er vores tilgang til markedet og til salg og sådan noget, der kan man sætte nogle eksempler på det. Så toppen af trekanten er act in TW best interest. Det der ligesom er essensen for mig, det er, at hvis folk sidder derude og skal tage en beslutning om et eller andet så behøver de ikke og ringe til mig. Så skal vi i virkeligheden tænke, "hvis man sad i min (red. CEO) stol, hvad vil du så beslutte". Det kan være ligefrem " kan jeg tage en taxa hjem fra odense fordi jeg skal sgu lige nå den der børnefødselsdag". Det må du selv kunne vurdere, bliver du en bedre medarbejder af at du tager en taxa hjem og	Ledelsespraksis: Fire strategiske pejlemærker (billede) - se billede. De opstår i en erkendelse af, at de ikke længere er fem om bordet. Ledelsespraksis Ledelsespraksis Ledelsespraksis

	kommer hjem og bliver en del af familien og har du leveret, kan du ringe til kunderne, mens du sidder i taxaen. "By all means, kø", den beslutning behøver jeg ikke at tage for dig, for det ligger i TW's best interest. Det er kernen og i denne her sammenhæng er der verdensmålene, som grundlæggende er en fantastisk ting, at hvis vi alle kan bidrage til at det bliver et bedre sted. Kvalitet af uddannelse, anstændig job og økonomisk vækst, som er de vi primært fokusere på og så har vi nogle inspiration i forhold til klimaindsatser. En ting af de står her en anden ting er hvad vi gør aktivt for at understøtte det her. Der har vi i forhold til kvalitet af uddannelse, der har vi i forhold til vores fødselsdag, hvor vi donere gaverne til børn, der mangler uddannelse, ikk'. Det er også for os kan vi ikke gøre noget, det kan sagtens være om et år, er det noget helt andet. Vi har har også haft noget knæk cancer fordi vi har haft nogle igennem årene der har været tæt på, både familiemæssigt og andre ting, som har mistet gode folk. Og så bruger vi det aktivt nu, hvor vi ikke har KPI'er, så handler det også om at skabe purpose for den enkelte. Og der er der nogle der brænder helt vildt for det her, men det er ikke fordi jeg ligger søvnløs om natten, så ville jeg have flyttet til indien og samle plastik. Jeg forstår godt at folk gerne vil gøre en kæmpe forskel og det vil jeg meget gerne støtte, og det er også noget vi gerne vil. Sådan med, hvordan kan man få bygget purpose ind i sin hverdag hos TW.	Ledelsespraksis
78	I: Så det er meget det meningsskabende arbejde?	
79	X: Ja, lige præcis Morten Albæk har skrevet en fin bog omkring det også og det bliver mere og mere vigtig. Og det tror jeg også det gør, så det ikke bare er at tjene penge til forretningen. Selvfølgelig er vi for at genere en omsætning, men der er vi tilbage til det som vi talte om sidst, det er bare blodet årene, men det er ikke det der gør vi løber hurtigere.	
80	I: kan du beskrive det gode arbejdsliv?	
81	X: Jeg kan beskrive mit eget, det er meget individuelt. Men for mig handler om, at det der giver mig værdi i hverdagen, det er at være en del af et team og udvikle et team i en retning. Jeg elsker at se andre vokse, med det de gør og være med til at give dem nogle rammer. Og så det at stå op og	

	vide at man gør en forskel og det kan være at gøre en forskel på mange niveauer. Det kan være en super spændende kunne opgave, hvor man flytter noget, det kan også være rent fagligt at man gør en forskel ved at undervise på ITU i projektledelse. Det synes jeg er mega fedt og for mig så er work life balance sindssygt vigtig så det er det der skaber det gode arbejdsliv for mig og den fleksibilitet. Jeg tror min kone vil sige at jeg er på arbejde hele tiden og det er jeg sgu nok også, for jeg tænker meget på arbejde, men det er ikke sådan at jeg sidder ved et skrivebord. Den fleksibilitet den er vigtig for mig.	Ledelsespraksis
82	I: Det er også den du lægger ind i TW?	
83	X: Det er det helt klart, der er nok også mange der vælger os fordi vi er et konsulenthus, som jeg tror mange har en drøm om, at de gerne vil være konsulent, fordi de godt kan lide alsidigheden og tilrettelægge spændende opgaver. Men de vil ikke familielivet og det er ligesom prisen for at være den gode konsulent. Og det vil jeg meget gerne gøre op med, vi har jo alle sammen små børn og jeg tror jeg er en af dem der har de ældste børn. Jeg har en på 14 og det er der bare plads til, selvfølgelig er der børnefødselsdag og selvfølgelig skal man hjem og hente fra vuggestue og børnehave. Det kan jo ikke diskuteres og der diskuterer jeg jo meget med andre konsulenthuse, at bare det, at faren gerne vil tage barsel "hvad er nu det for noget". Og det kan vi jo få mange spændende diskussioner ud af og hvor, tilbage til kunsten, for mig er det vigtig at arbejde 40 timer om ugen og skabe værdi, frem for at brænde 80 timer af og sidde at kigge ud af vinduet. Jeg tror på, at det giver meget mere og det vil jeg gerne give videre. Så når der kommer nogen og gerne vil holde to ugers ekstra ferie. "Fedt mand, af sted med dig"; vi har selv i ejerkredsen, der har vi hver tredje år orlov i tre måneder. Hvor folk de siger "Det kan man jo ikke som virksomhedsejer"... "Det skal du ikke sige to gange det skal jeg eddermanne vise dig". Hvis jeg ikke kunne rejse fra butikken, jamen, så er der jo noget helt andet galt. Så er det jo ikke fordi jeg formår at bygge en butik som ikke er afhængig af mig. Og det dyt jo ikke, men det er jo bare fedt, at nu overtager jeg (Anonymiseret) opgaver fra han er væk. Så kan jeg lige retænke nogle af de processer han har gjort, for sådan har han gjort de sidste fire år. Hvorfor	

	fanden har du gjort det på den måde, når du har kunne gøre det på denne her måde " når ja men det har jeg ikke tænkt over". Så for mig er det nok at skabe fleksibilitet.	
84	I: I forhold til key purpose indicators, hvad synes du så der mangler udvikling ved?	
85	X: Det er en balance, men det kræver jeg har et billedet af facit og det har jeg ikke, men der hvor jeg synes som ledelse at vi mangler noget eller hvor jeg synes vi godt kunne blive bedre det er at få noget lidt mere struktur på det. Det er udelukkende egoistisk, det er for at gøre det nemmere for mig. Tilbage til modellen, det gør at når jeg selv sidder og fakturerer fuld tid ude hos kunderne, så laver man lige den der omstilling, så er det meget rart lige og have noget at læne sig op af. Og det kan godt være det er utopi, at vi når det før der er noget andet, der smuldrer som jeg ikke vil give køb på. Det ved vi ikke endnu, det må tiden vise. Så det kunne være at det kunne dække nogle medarbejders behov for, at der var lidt mere struktur og lidt hårdere forventningsafstemninger, det vil tiden vise. Det er bare sådan rent personligt der tænker jeg at det kunne være meget fedt. Det kan godt være at KPI er benhårde, men der er stadig noget purpose og hvordan følger vi op på det. Og hvordan sikrer vi de rigtige purpose og stadig giver værdi.	KPUI KPUI: det er kun <i>nogle</i> af medarbejderne, der har behov for at
86	I: Og er der ikke noget adfærd der skal understøtte det?	
87	X: Jo det er der og hvordan måler man den adfærd. For det er jo meget nemmere at måle en faktureringsgrad, den kan jeg bare slå op og se nøjagtigt hvad de fakturerer den enkelte. Det er pisse nemt der kan sige " vi havde aftalt at du skulle ligge her på grafen". Da jeg var i IBM super nemt, hvis jeg havde faktureret en halv time for lidt i en uge. Det kan godt være jeg havde været syg i en uge, så blev vi jo kaldt fysisk ind med chefen for at redegøre for hvorfor den halve time den manglede. Mega nem måde, men jeg vil ikke kalde det ledelse, men styring af medarbejder og det er der rigtig mange der dyrker det, og det giver god mening, men det tror jeg ikke på og det gør så også hvad skal vi gøre i stedet for og det bliver også meget	Ledelsespraksis: før og efter

	mere fluffy't og meget svære at håndtere og derfor også lidt mere ustruktureret. Den der balance og den er mega svært vi har ikke facit på den og det får vi sgu nok heller ikke foreløbig. Vi kommer helt sikkert løbende til at arbejde med det på den en eller anden måde. Og jeg synes, at vi er blevet bedre (1:07:33)	
--	--	--

BILAG 06 - Transskriberet interview med IP2 og IP4

01	Transskription	
02	Interview med og transskription af medarbejder, der er ansvarlig for implementeringen af	
03	Dato	
04	Interviewer: Sarah og Anne Marie ("I")	
05	Informant: IP2 ("X"), IP4 ("Y")	
06	Transskriberet af Anne Marie og Sarah	
07	Længde: 60 min	
08	(@Interviewet starter	
09	Y: Jeg vil starte jeg har været her i fire år og en af de første der kom til TW fra et lillebitte sted til noget der er blevet større kan man sige. Vi har taget X med	
10	X: Jamen altså. Jeg hedder X og jeg har en fancy titel. Jeg er Chief Culture officer og det er ikke så meget titlen der er interessant, men mere det at. Jeg fik en spøjs opringning her, ja efterhånden tre år siden eller sådan noget.. øhh af fire mænd, der sagde, "vi tror vi har brug for dig til at have fokus på kulturen, som vi vokser". Og det er for det første, nu er jeg lige kommet ud fra Microsoft her tidligere idag og har snakket med deres HR direktør. Det er meget kvindedrevet nogen gange. For det første var det super fedt for mig, for jeg har altid følt mig malplaceret i de der meget corporate setups og HR's rolle bliver meget reaktivt. og så var det bare meget rart at blive ringet op af fire mænd, der sagde vi har brug for noget kultur øhhh, og det skal vi have en anden mand til (griner), sååå derfor startede jeg første januar 2017 og så er jeg her så	

	stadigvæk. Og så har vi jo så vækstede her sidste år med lige omkring 40 % eller sådan noget. Men det kan vi jo også vende tilbage til, afhængig af hvad fokus er, men tesen er stadigvæk her eller mantraet her, er at vi skal vokse balanceret. Det handler ikke bare om. Altså det nemmeste i verden er bare at tage skovlen og så bare... Der er masser af folk derude, der gerne vil være konsulenter og gerne vil arbejde her. Så den store skovl kan man godt tag at bruge, men vi gøre rigtig meget ud af at ramme et culturefit, øhm. Og det gør at vores processer nogen gange tager lidt længere tid, men tilgængelig er vi lidt sikre i maven, når vi så finder nogle ik. Såå ja, og jeg har en HR baggrund ikke overraskende og har for lang tid siden en baggrund indenfor service, altså indenfor rejsebranchen, turisme..ja den sektor.	
11	Y: Altså lige kort så er TW startet af fire gutter i bund og grund, som egentlig kom fra konsulentbranchen, som savnede noget mere og noget andet. Noget mere andet var mere et fokus på den kultur og den service, man egentlig levere ude hos kunderne, men også ligeså meget, hvilken kultur, man har intern i en virksomhed, hvor man stoler på hinanden og hjælper hinanden, gøre hinanden bedre, snarere end, men kæmper om at få den næste kunde og tjene flest penge. Og det har ligesom været grund fundamentet, kan man sige i det vi ønsker forvalte os på. Øhmm, øhmm, det er meget nemt, nu har vi sagt det agtigt, men hvordan gør man så det i bund og grund. Og det er noget blandt andet X har hjulpet os meget mere med. Prøver på at sætte noget rammer og ord på det der. Altså for det er nemt nok, når vi er fem eller seks, syv så kan vi ligesom snakke med hinanden om det. Når vi er tredive så bliver det noget mere diffus og svært og ligesom holde fast i det. Øhm og det tror jeg ik at der var været et ønske her at snakke om det klassiske KPI begreb, som vi har prøvet før med	Ledelsespraksis

	faktureringsgrad og du ved, du skal gøre det her eller du skal alt muligt. Det bliver bare så tomt, det bliver så hult og det fokusere egentlig ikke så meget på det vi vil, hvor vi spiller hinanden bedre og hvad er det for en adfærd. Vi egentlig agere i og med og hvordan sikre vi at rent timemæssigt gøre det bedst. I stedet for, at vi har sådan en oneman army, der løber rundt. Og så kom X med denne her purpose tankegang.	
12	X: Ja, altså man kan sige noget af det der er var grunden til at jeg startede her var også fordi, man have valgt en model der vil sige når det går halv..når noget går godt, så går det alle godt.. så kompensationsmodellen er ligesom lagt op til at man får en eller anden procentdel et eller andet overskud, hvis der er noget og det er egentlig ens for alle. Så incitamentet til at bruge hinanden var ligesom lagt ind i den model. I det klassiske konsulenthuse vil man sidde med sine egne faktureringsmål og så ville det klassiske spørgsmål være, "hvorfor skulle jeg sætte dig i spil, hvis jeg kan optimere min egen bonus". Og her har man lige forsøgt at vænne det lidt på hoved og sige, "jamen der er faktisk et incitament til Y og bliver klogere på et eller andet, eller give Y opgaven, endnu bedre, fordi Y faktisk kan få TW bedre i mål end jeg kan på denne her opgave". Og det gav sådan kan man sige et momentum for at begynde at tale purpose og det er meget vigtig for mig at sige. Purpose er ikke nødvendigvis at redde sælerne og redde verden for det tror jeg ikke vi, som virksomhed har en jordisk chance for alligevel gøre. Vi skal selvfølgelig på en eller anden måde tale ind i det, men purpose for mig handler rigtig meget om, hvad er Y og mit bidrag til, at vi som samlet enhed bliver bedre og flytter os. Fordi det har jeg mødt rigtig meget, det med, er det så den der bæredygtige tankegang. Ikke nødvendigvis, det kan jo være alt lige fra ,øhhh, at man skal have et eller andet projekt i mål på en eller anden given måde eller for en eller anden deadline til	Ledelsespraksis Generel forståelse Generel forståelse

	at man får solgt andre ud. Altså bidrag kan være rigtig mange ting, men det kan også være lige så meget at tage et intern ansvar her for et eller andet. Fordi vi jo åbenlys mangler sådan nogle klassiske processer, man ville have i mere strømlinet virksomheder, ik. Så her skal der gribes lidt hist og pist, så bidrag er mange ting i virkeligheden	
13	I: Vi har selvfølgelig også lavet nogle spørgsmål, som vi godt lige kunne tænke os at høre, hvad kan vi bidrage med og så kunne vi også godt tænke os og høre hvad I gør og hvordan I gør.	
14	X: Jeg kan jo starte og tænker jo grundlæggende kunne det være sjovt og vide, hvad tænker folk generelt internt her og dels kan sige ikke så meget rammen, men lever det purpose begreb og, hvis ikke det gør, hvad er det så for et aftryk det så har efterladt og hvis det gør, hvordan lever det så. Det kan jo leve på en anden måde en den måde jeg havde forstillet mig. Øhmm, og det er rigtig fint, altså for mig er det ikke afgørende, hvordan det lever, men mere om de gør i virkeligheden.	Implementeringen
15	Y: Jamen, jeg synes egentlig også, det er jo implementeringen af nye ting er jo det sværeste er jo at finde ud af, hvordan det så gik, kan man sige. Et er jo vi kan snakke om det og blive enige om det, men hvad sker der så efterfølgende. Det synes jeg ville være vildt spændende at finde ud af og få en vurdering af, hvor vi er henne, giver det mening eller er det endnu en god ide som vi lige skal fintune lidt.	
16	X: Ja og det er jo lidt i tråd med sådan, som vi jo også er, så vi bare ting og nu har vi blandt andet lanceret denne her. Fungerer det så, fungerer det ikke, og fungerer det ikke, så laver vi det om. Så mere rammesat er det heller ikke, så vi jo ret agile i vores på den måde i vores tilgang til ting.	

17	I: Hvornår har I lanceret det her?	
18	X: Jamen det var jo egentlig i efteråret, da jeg kom til altså i 2017, efteråret 2017 eller sådan noget. Og så har jeg, eller vi, har tilpasset det en lille smule, men det er jo ikke rocket science, altså det er meget vigtig og sige. Det er meget semantik og det er meget, hvad skal man sige...framing i virkeligheden snarere, og ja så er det selvfølgelig også det, at vi har fjernet målsætningen helt, ik. Vi går ikke måler folk på de der gamle ting.	Generel forståelse
19	I: Så I har simpelthen, KPI er helt dødt?	
20	X: Ja, det er ikke noget vi har, det ærgerlige er bare at, hvis du forkorter purpose indicators...	
21	I: (griner) ja så er det de samme som performance delen	
22	Y: Øhm og det betyder jo også at når vi har de der samtaler så er fokuset jo på performance efter nogle andre parameter ik. Har man bidraget intern og følget TW i en retning og simpelthen diskutere om retningen var rigtig på det tidspunkt, men har man gjort noget, er kunderne glade for det. Jaja okay fint, så så såå er det heller ikke helt skidt, så kan man begynde på, jamen arbejder man nok, men det er ikke det der er fokus. Det er så mere, hvad kan du så bidrage med, hvad er de vi to kan blive enige om kan bidrage med til at flytte os. Øhm og sørge for at få bygget den bane så folk rent faktisk kan formå at vokse og spille på en udefinere stykke bane, som vi egentlig ikke ønsker at definere kan man sige. Vi har nogle udefineret hegnspele og der må folk agere indenfor så længe du er indenfor TW best interest, men så er du på rette spor i bund og grund. Hvis man begynder definere de der hegnspele så bliver det også mere sort, hvidt så må man noget og så må man ikke noget andet og det ender med at blive sådan øøøh. Det har vi prøvet så mange gange før og så bliver det meget specielt,	

	sådan du kun må have det her, jamen hvad hvis jeg går lidt over, må jeg så gerne det, Jaja ik. Og så ender det med at vi diskutere detaljer og petitesser i stedet for at fokusere på det lidt mere højere formål og sige, hvis man gerne vil rykke sig i en retning og det giver mening for os, jamen så vil vi gøre alt for at støtte vedkommende. Så vil vi ikke begynde på at sige at du kun må bruge fire dage om året på det her. Glem det altså lad os nu bare prøve det.	
23	I: Vi har lige lavet nogle nedslag, for det første er det sådan jeg høre de her purpose indicator, så er det selve implementeringen, strukturen i det og så er det lidt om effekten eller hvad I tror effekten er (griner). I har har jo, vi er jo kommet ind på det, men hvad er egentlig baggrunden for at I har implementeret det purpose indicators?	
24	X: Jamen, det var lidt af det jeg sagde før, det med dels er de fire der startede denne her virksomhed er kommet ud af en klassiske konsulent tænkegang, hvor som jeg sagde, optimerer sin egen butik i butikken. Øhm, og det blev de lidt træt af, det må man kunne gøre bedre og det er sådan der for man har vendt det lidt på hovedet og sagt man har kunne lave en model, hvor man på en eller anden form får en fælles ledestjerne og fælles målsætninger eller, hvad det nu er og derfor er vi nødt til at fjerne kan man sige, det pres eller incitament at man er sig selv nærmest. Så det er helt kort baggrunden for at man har gjort det.	Generel forståelse, der former den praktiske forståelse
25	I: Så mere en kollektiv tanke	
26	X: Ja, helt klart.	
27	Y: Ja, lige for at supplere, det betyder jo også at, som organisation er vi ikke en organisation. Vi skal have en direktør for det skal vi have og så har vi nogle udnævnte, der	

	ligesom er ansvarlig for nogle områder, så ved at der ligesom er nogle der fokusere på kulturen eller noget IT, som ligesom skal køre. Det er ikke ligesom en organisations diagram, hvor der er nogle lag, tværtimod jeg plejer at kalde det et adhokrati. Vi løser det hen af vejen og sætter os sammen, hvor det giver mening at sætter os sammen, for at løse hvor det nu hen skal være. Så det betyder vi har CEO X og så har vi en fladkasse i bund og grund efterfølgende, hvor vi allesammen er med i. Og så interagere vi i så de grupper eller teams eller opgaver, der ligesom skal løses og så finder vi ud af det sammen.	
28	I: Har I nogle visioner, udover den baggrund I taler om, er der nogle andre visioner bag implementeringen af Purpose Indicators. Hvad ønsker I?	
29	X: Jamen altså, nu bliver det totalt banalt ik. Det er faktisk et ønske om at skabe et godt sted at være ansat. Det er helt banalt og så plejer jeg at tegne en ting. (rejser sig og tegner en graf, taler mens han tegner). Øhm man kan sige noget af det, som vi gør rigtig meget ud af italesætte. Det er tillid og ikke kun fordi det ligger i vores navn, men også fordi, vi vil faktisk gerne, faktisk gerne, faktisk gerne have at man har tillid fra starten af til at gøre noget, man skal ikke komme og spørge om lov eller...man skal bruge sin sunde fornuft. Altså som Y siger, hvis det er i TW's bedste interesse, hvis man vil have gjort det samme, som derhjemme, så er det sgu fint nok. Viser det så, at der er en fejl, fred være med det, så laver vi bare noget andet næste gang.	Implementering / hvad der er legitim adfærd i org.
30	I: Så der er meget selvledelse inde over det her?	
31	X: Helt vildt, ja ja , det vil vi rigtig gerne. Øhm så kan man sige, det vi gerne vil væk fra (tegner på tavlen) det er så hernede. Her er der høj tillid, her er der lav tillid og det der meget ofte	

	ligger hernede, det er sådan noget mikro management, øhhh tankegang, hvor man hele tiden har en på nakken af folk og det ønsker vi overhovedet ikke. Det håber jeg heller ikke du oplever.	
32	Y: Nej, nej	
33	X: For så har vi sgu en..	
34	Y: Så har vi fejlet	
35	X: Ja, så har vi fejlet herovre - der skal man bare gøre noget andet generelt, ik	
36	X: Her der skal vi prøve at skubbe det anderledes, men det som man så kom ud af , det kan man så sige. Der er rigtig mange virksomheder, der egentlig synes de har rigtig meget tillid til folk og det som mange konsulentvirksomheder især udspringer af. Det er heroppe (peger på tavlen) hvor man snakker rigtig meget strategi, øhm man snakker rigtig meget management. Det bliver meget boxet ind og man har egentlig tillid til at folk levere, men man har dybest set, altså tilbage til skoven, man har dybest set ikke den store interesse, hvem fanden det er der går ud laver det der stykke arbejde, der bliver udført, ik. Øhm, hvilket jo så efterlader den ledestjerne, som jeg selv kigger på hver dag, jamen det er her over (peger på tavle), hvor man sige, at vi skaber det samme altså udgangspunkt ved at sige "vi har faktisk tillid til dig, som medarbejder og fedt du er her", men hvis det ikke bliver komplementeret af noget interesse. Det vil sige, i min optik noget nærvær på nogle frekvente touch bases, noget..altså jeg skal vide noget personligt om Y og noget snak om det, altså det hele menneske i virkeligheden. Hvis det ikke bliver komplementeret af det, så er man meget mere her over (peger på tavle) og det vil vi gerne. Det er eksperimentet, kan man sige, det er det vi gerne vil ind i, ik. Der er stadig et stykke vej	Teleoaffektive strukturer (længsel, erfaring, normativ orientering) Teleoaffektive strukturer (ønske) (Målet er, at det skal være et godt sted at være)

	endnu og hvad vil jeg så med det. Det jeg ville med det, det var at sige, vi har jo egentlig lanceret det med den vision for når man lancerer det. Jamen så havde jeg ikke båndbredde til at holde de her touch base i en periode, så den hang lidt, kan man godt sige. Og så gik der alligevel et år.	
37	I: Hvad er touchbases?	
38	X: Det er en til en samtaler altså løbende samtaler, hvor man mødes og catcher op. Hvordan går det med dine mål, altså noget af det der klassisk sker, man sætter et mål typisk i et finansår og så ses man igen i slutningen og, "nå hvordan gik det så med de der mål, når ja men de der to er slet ikke relevante, når det var sgu ærgerligt" Øhhh og så er det at det bliver "dem har jeg nåede, men kun firs procent, gud hvorfor har du ikke fortalt mig det undervejs". Og det er sådan lidt pseudo.	Normativ orientering mod de klassiske konsulenthuse, som danner baggrund for hans generelle forståelse af KPUI-praksissen - der videre påvirker hans teleoaffektive strukturer om, hvad KPUI ikke skal skal være og derfra former han den praktiske forståelse af KPUI-samtalen (fx box 47+48 + hyppige samtaler (40))
39	I: Det kan hurtig blive kontrol, frem for det modsatte	
40	X: Ja, og i virkeligheden, værst af alt bliver det lidt en pseudosamtale for man kan alligevel ikke gøre noget om og som mig der sidder og tænker, "hvorfor er det ikke jeg er blevet vejledt undervejs eller vi har haft en snak undervejs". Og det er i virkeligheden hemmeligheden undervejs, det er ikke så meget KPI'erne, altså vores KPI'er. Det er mere det, at der er løbende interesse omkring dem og at man kan navigere. Det tror jeg er hemmeligheden bag.	
41	Y: Jeg tror også, at for mig er også at du kan præge dem, altså det er ikke noget der kommer oppefra nødvendigvis. "Nu skal du løbe hurtigere, nu skal du lave fyrrer sager mere", det bliver	

	ligesom lidt pseudo-agtig. "Hvorfor det? Det er fordi det er der nogle der har bestemt". Hvor her er det jo mere en samtale om, for mig, hvad er det jeg ønsker og hvad er det så der kommer den anden vej, "det ville være godt hvis du kunne gøre det her "A", kan du hjælpe os med det" og så videre. Så bliver det lidt mere en samtale eller en forhandling, om man vil nogle gange ik, giver det mening " jaaa, kunne man gøre det på den måde, jaaa nogle gange, ja det kunne man faktisk godt" Okay, så bliver det spændende for mig os, det kunne da vel være meget spændende og det giver også mening for TW. Og så begynder det at smage af noget, for så har det vakt en interesse for mig, men der er ligesom også den anden vej for at prøve noget nyt. Det er der, hvor jeg virkelig synes der bliver rykket noget, både adfærdsmæssigt og vores kultur og at det bliver meget mere spændende i bund og grund. Det bliver mere nærværende, ja	
42	X: Måske (griner)	
43	Y: Det er det vi tror	
44	I: Ja, det er det I tænker i får ud af at arbejde med det her, det er sådan nogle ting med personlig udvikling og de individuelle refleksioner omkring, hvad hvordan kan jeg bidrage til denne her samtale. Hvad oplever i indtil videre, at fordelene ved at gøre purpose indicators, fra da i startet og så til nu?	
45	X: Øhhh, jeg synes...øhhh altså det er jo, det har jo rykker jo folk i en grad. Altså fordi...performance hænger som ofte sammen med et eller andet økonomisk, lidt groft sagt, men her rykker det mere ved den enkelte, fordi det handler om nogle andre ting end at opnå et eller andet salgsmål eller hvad det nu kan være. Det frække spørgsmål kunne jo være kan I ikke bare gøre det alligevel, uden at have KPI'erne eller purpose indicators og det kan sagtens være. Det vil jeg ikke afvise at man bare kunne have haft samtalerne og så snakke om det	Læringen af KPul

	undervejs, men vi føler også at det er ret vigtig og have dokumenteret et eller andet sted så man ligesom ved hvad det er man har aftalt og hvad det er man trods alt løber efter. Så kan det godt være det er lidt blødere, det er det jo nok.	
46	I: Det er en samtale og ikke en fakturerbar tal	
47	Y: Ja det som jeg oplevede andre steder er så begynder vi at drøfte om tal "firefyrre komma fire arh, sekserfyrre" og så ender det med at blive sådan et pseudoforhandling, hvor man sidder og tænker "puhh" og bliver tallet det spændende snarere end det at det burde være spændende, nemlig vedkommende og sige "giver det mening for mig", "rykker det dig, giver det mening for dig", "ønsker du egentlig den vej" og sådan noget. Det er da meget mere spændende for mig som enkeltperson at snakke min vision med mig selv og virksomheden. "Hvor tror jeg vi er på vej hen, hvad kunne der være spændende for mig" det gør at jeg kan rykke mig, meget mere synes jeg i hvert fald end at snakke "Y's fakturering på niogfirs procent, sidste år var det syvogfirs"	Procesorinteret
48	X: Ja og der er mange virksomheder, som siger at de har sådan en coachende kultur og det er alt sammen rigtig fint, men når alt kommer til alt, så vil du stadig sidde og hele tiden tænke i forhold til performance. Jeg skal jo coache en person i en vis retning, hvor der også er noget bundlinje eller noget...et eller andet. Og sandheden er, at vi er jo også en forretning, men her kan vi jo meget bedre inddrage coaching mere løbende, som redskab og det synes at vi har gjort rigtig meget. Specielt med de nyuddannede eller dem som aldrig har været ansat som konsulenter før, fordi det er der jo nogle af altså. Det kræver jo noget aflæring, fordi man i uddannelsesforløbet skolet, man har fokus på hvor mange fejl man har og ikke hvor mange rigtig man har. Og man har skulle leve op til nogle krav og	D

	nogle målsætninger hele tiden, så kommer du ud i en virksomhed, så køre de gudhjælpended også med lidt det samme fokus. Øh så det har også været, det kræver også noget tid ligesom aflære folk i den der "Okay, det er faktisk det andet vi vil" og der sidder den der mistillid desværre lidt længe i folk nogle gange indtil de finder ud af " de mener det faktisk ik", såå...	
49	I: Kan I se noget udadtil, kan jeg høre i føler jer mere styrket sådan intern, kan i mærke nået når I kommer udadtil, når I kommer ud til jeres kunder, er der blevet større interesse for jer eller levere i noget andet, hvad er det der er sket?	
50	X: Jeg kan lige starte. Det er jo nok der, hvor jeg synes, det er jo nok der hvor vi er svagest til at bruge det aktivt. Der er ikke nogen tvivl at mit fokus har været at få det forankret i en eller anden grad intern, men nu skal det på en eller anden måde i et narrativ, når vi skal differentieres i en eller anden grad fra vores venner derude. At det så også bliver en del af det, men det er en lidt svære øvelse. For hvorfor "det kan da godt være det er et fedt sted at arbejde, men hvad skal jeg bruge det til, jeg har en opgave" og der skal vi lige gå nogle runder tror jeg med den. Øhmm	
51	Y: Men jeg tror det, som vi får feedback i hvertfald fra er at det som de kan mærke. Det er nogle andre personer, de får her ud. Det er mere mennesker og ikke en maskine, en robot. Altså vi gør jo meget ud af og være en del at den virksomhed vi kommer ud i, på godt og på ondt. Og det betyder vi kommer ud med et andet mål af os selv og et andet mindset. Så tror jeg, at vi virker tillidsvækkende, i bund og grund. Der kommer mennesker ud, der kommer ikke endnu en managementkonsulent ud, der bare snakker exceltal. Øhmm..	
52	I: eller implementering af et koncept	

53	Y: Ja, sådan en der bare sætter sig over i et hjørne for sig selv der lavet et eller andet kan man sige. Nået af det, som vi gerne vil have, det er at være en del af kundens kultur ud og deltage i alt, hvad vi kan. Spise frokost sammen, alt hvad ved jeg og gå ud have en til en nogle og have teambuilding workshop, alt muligt mærkeligt. Simpelthen for at kunne vise, hvem vi er, men også lige så meget for at kunne vise eller se hvem vi er i bund og grund. Og det synes jeg, heldigvis så er det da endnu, hvor de er kommet ud og sagt "de er bindegale" tværtimod så oplever flere det er rart et menneske lig udtryk du kan føle "der er noget bag den der habbitfacade" og deet .	
54	X: Ja, altså det du siger er i virkeligheden, at i andre konsulentvirksomheder, så skal du typisk balancere rigtig mange kunder på samme tid. Og det ved man jo bare fra sit eget liv, at det kan være svært at give alle lige meget fokus, så nogle lider selvfølgelig under det i en eller anden grad. Her bliver det lidt noget andet der har, du har ikke det pres med at jeg skal have gang i tre kunder eller fire kunder eller hvor meget det nu kan være eller en eller to leverancer. Det kan godt ske, men det er ikke nødvendigvis sådan det hænger sammen, så det gør også der er lidt mere ro omkring vores konsulenter. Og jeg tror i høj grad, du må korrekte mig, hvis jeg tager fejl, men der hvor vi virkelig kan mærke, det er, når vi er ude som teams, ik. Fordi vi siger det her med, at når du køber en konsulent, så får du i virkeligheden adgang til resten jo. Restens kompetencer kommer jo faktisk i spil, bare du for "XX" ud, og så kan det godt være "XX" kan en hel masse, men du får også adgang til resten. Og det tror jeg er lidt unikt faktisk, i den her virksomhed.	
55	Y: Jeg er enig, jeg er enig....Nogle gange er det svært, fordi at... hvor vi har spurgt nogen "Hvad var så godt?", så snakker de yderst sjældent om, at "det er fordi hun er god til Excel" eller	

	“hun/han var bare..”. Det er mere spørgsmålet om, om de kan lide personen, der kommer derud, for de kan mærke vedkommende og de kan snakke sammen. Vi er interesserede. Det kan virke helt banalt nogle gange, men det er faktisk fedt, dét at gøre forskellen. Vi kommer ud på.. Vi plejer at sige, at vi vil ikke være foran kunden, heller ikke bagved kunden, men vi vil stå ved siden af og holde dem i hånden. Og ikke komme med løsninger, men at vi godt kan forstå deres problemstillinger, så vi kan løse dem sammen. Det tror jeg nogle gange, der bliver savnet, når der kommer andre konsulenter ud, som siger “Ved I hvad, I skal have et nyt system” og kunden sidder og tænker “nå, nå, så gør vi det”. Hvor her prøver vi sådan at sige, “hvad er problemet først og fremmest”. Det lyder banalt nogle gange, men at lytte - og det er nemt at sige, men svært at gøre i praksis uden at komme til at snakke med og sige “Det kan jeg godt forstå”. Man kunne også sige “Jeg har ikke tiden til at lytte” (31.54)	
56	I: Hvad er egentlig barriererne for at implementere KPul? Du var lidt inde på det før, at der var mistillid fra folk ved implementeringen, eller modstand. (32.12)	
57	Y: Det, som vi oplever nogle gange er, at folk også gerne vil have noget målbart. Det er sådan hele tiden et trade-off. Det er meget rart, men hvordan ved jeg så, at jeg er god nok. Hvornår er jeg i mål med noget. Det er enormt svært. Når vi snakker det her, så er det noget mere løst og det kan være svært at sige, at nu er vi i mål. Med mindre det er noget meget konkret som uddannelse. Det kan man godt savne nogle gange, for det gør også dem, og det er min antagelse, som er lidt yngre har brug for at bevise, at de også er gode nok, kan noget, vise noget fremdrift og gerne vil, hvor nogle af os andre er lidt mere ligeglade. Der mangler nok noget nogle gange, tror jeg, for at kunne give dem det der og sige, at nu løber du hertil og nu skal	

	du videre herfra. (33.00)	
58	I: Hvor mange unge mennesker har I?	
59	X: Det kommer an på, hvordan du definerer det. Vi har 8 under 30 år.	
60	Y: Ja, det er også mit første bud.	
61	X: Ja, det tror jeg er rigtigt, det du siger der. Bagsiden er, at de fleste har været vant til den der progression, hvor du siger "Nu er jeg her og når jeg når hertil, så kan jeg noget andet". Den mangler vi en lille smule. "Jeg skal kunne se, hvis jeg når det her mål, hvorfor det er - og når jeg når det, og det var der en mening med - hvad er det så jeg skal". Det kan bliver mere utydeligt, selvom hensigten er det modsatte, men for folk som er vant til at være i et system, hvor der hele tiden er "det er sådan next step"; det kæmper vi lidt med. (34.00)	Karrierevej
62	I: Sådan noget med at øge to procent og kunne lide gøre lidt mere og og og...?	
63	X: Ja, det som IP4 sagde med, at vi er vant til at blive målt. Så den del mangler vi ligesom. (34.09)	
64	I: Er det noget I ønsker at indføre?	
65	X: Vi har faktisk lige indkaldt alle konsulenter til .. - fordi vi ønsker egentlig ikke at definere, hvordan det skal være - vi har indkaldt dem til at give et bud på, i forskellige grupper, hvordan de ser den progression her hos os med de forudsætninger, der nu er med vores kultur, vores fælles model og alt det her, vores DNA. Så kan de komme med nogle bud på det og så er det også dem, der tager ejerskab for det og vi løber gerne med det, gå forrest og alt det der, men bare at "proppe" noget ind eller ned og sige "nu er det det", der tror vi, at det er bedre, hvis det kommer den anden vej fra.	

66	I: Tror I, at I kan det, fordi I er så lille en organisation? Eller vil man kunne gøre det samme i større? (34.57)	
67	X: Når jeg taler med større virksomheder, så siger de tit det der, og det er typisk HR-afdelinger som jeg snakker med, så provokerer jeg dem altid og siger, at det skal jo starte et sted, så hvorfor er det ikke bare, at I går forrest i HR som rollemodel og så starter I op her og siger, at nu forsøger I selv at køre purpose-baseret og så er der alle mulige afhængigheder, for målene kommer jo oppe fra. "Jamen, så kør det i et sidespor". Jeg tror, at der er ... man skal passe på ikke at overkomplicere det. Så er det heller ikke vanskeligere, men det er jo komplekst så snart, at du har store performancesystemer og den her cyklus i større virksomheder. Vi har klart en fordel i, at vi har en fleksibilitet eller elasticitet i forhold til hvad vi kan, som man ikke kan andre steder (36.00).	IP2 søger inspiration gennem netværk / vidensdeling
68	I: Kan det hænge sammen med, at I laver bonus på en anden måde? Vi har jo hørt det her med, at ved at indføre, og her var det så KBI, så er de nødt til at ændre deres bonusforhold og "hvordan gør de så det". Det rykker ved et eller andet ved det bonussystem.	
69	X: Helt klart. Det kunne jeg jo høre i Microsoft. De har stadig performance indicators, (resten er udenfor citat). Det er en udfordring, for det er en markedsbaseret virksomhed, så markedet forventer nogle væksttal og det er så typisk de mål, de får fra en direktion, og som der får "driller" ned. Det de så havde gjort, og som jeg vil rose dem for, er, at side-tracke det og køre benhård kultur ved siden af. Jeg tror godt, at man kan have performancemål, men så lad være med at italesætte det rigtig meget. Det udfordrer bonusmodellen. Det er der ingen tvivl om. (37.40)	Sigen om TW som organisation

70	I : Så skal vi høre om lidt om implementeringen her hos jer; hvordan modtagerne har modtaget det her. Hvordan har I egentlig tilrettelagt den her purpose-intervention?	
71	X: Jamen, det er jo en blanding af forandringsparate medarbejdere, og det er jo et privilegium. Jeg tror, at det havde set anderledes ud, hvis jeg havde siddet med 30 sagsbehandlere i et forsikringsselskab. Men nu, hvor jeg er så begunstiget af at have kolleger, som er så vant til forandringer, så er det jo en snild sag at sige "vi vil gerne prøve det her" og så er det et spørgsmål om at kommunikere - kommunikere - kommunikere. Og når vi så sidder ved samtalen, så har man preppet dem inden med, hvad det er man gerne vil have ud af samtalen. Vi bruger en model af en gut, der hedder Lencioni, som har skrevet noget om "Teamplayermodellen". Hvis man er den ideelle teamplayer, så er man sulten, altså man er drevet og ambitiøs, man er ydmyg og man ved ikke alt, man kommer ikke med løsningen og fortæller, hvordan hele verden skal se ud. Og så er man også 'smart' og det dækker over at være empatisk og man forstår, hvordan mennesker har det, føler det. Den snakker vi lidt fra i den samtale og så dykker vi mere ned i "hvordan går det i projektet", så jeg tror ikke, at de oplever den store forskel også fordi, og som I huske på, så kommer vi ikke fra et sted, hvor vi havde performancemål før. Det er noget, som folk har haft andre steder. Så træder jeg ind her, hvor der er ingenting og så kommer jeg og så er der noget, der hedder purpose. Så der er sådan lige et step imellem, hvor man har været vant til at være befriet fra performance-tankegangen, ikke. Så på den måde har det ikke været den store hurtle. Rent praktisk har vi bygget vores eget intranet, så skriver jeg de mål ind, eller bidrag, som vi er blevet enig om og så genbesøger vi løbende. (40.07)	Materialitet: medarbejderne modtager en mail, hvori de skal forberede sig på samtalen.

72	I: Er den model I har, er den ideelle medarbejder - eller er det noget, som I går fra til at snakke om, hvordan går det? Det er bare helt praktisk talt, hvordan bærer du dig ad med at forklare medarbejderne, hvad de skal gøre.	
73	X: Man kan sige, at man får at vide, at man skal selvevaluere sig selv ud fra den model. Og så kommer man med sit resultat og så delagtiggør man mig i det og IP1, som også sidder med, og så har man snak ud fra det. Tesen er egentlig, at ingen er ideelle og man kan sagtens have nogle ting, der kan arbejdes med. Derfor er det jo sjovt, når folk ... nogen kommer så alligevel og har scoret top i alt og tager man en snak om det "Nå, det lyder fantastisk, hvordan kan det være, at du har 20 i alle sider af teamplayeren, og så tager vi ud fra det. Sådan rent klassisk samtale, dialog. Andre er det jo åbenlyst og kommer helt transparent siger "jamen, min svage side her er 'det'. Og så kan man jo indenfor det få fastlagt nogle målsætninger, noget purpose, hvor man arbejder med det løbende. Det kan være, hvis man synes, at man er for ydmyg, så kan man lægge nogle målsætninger ind det gør, at du skal arbejde mere for at få din viden og det kan du gøre måske sådan her, og har du tænkt over det. Sådan en helt klassisk dialog i virkeligheden. (41.50)	Praktisk forståelse: samtalerne finder sted mellem leder og medarbejder. Generel forståelse: ingen er ideelle, alle kan udvikle sig
74	I: Du er jo ikke leder, kan man sige ud fra den struktur, der er, så er du jo stadig nøglepersonen omkring det her, så du sidder med i de her samtaler. På en måde gør I det individuelt og ikke noget, hvor I sidder i teams og drøfter "Nå, du scorer nok højt i alle de der, hva'?!"	
75	X: Det er individuelt, for jeg tror, at det er en anden snak, når man er i et åbent forum. Så sidder man ikke på samme måde og ... altså det tror jeg godt, at de her mennesker kunne, dem vi har herinde, men jeg tror, at man får noget andet ud af at tale med sin ledelse og snakke om sig selv end man gør sammen	Praktisk forståelse: samtalerne finder sted mellem leder og medarbejder. + samtalen giver motivation

	med resten af et team. For os kan man sige, at man kan agrigere det og få billede af, "nå, vi har rigtig mange ambitiøse, sultne folk og knap så mange ydmyge folk". Så kan man bruge det strategisk, også til sin rekruttering eller til sin udvikling eller. Så på den måde giver det også værdi for os at have de her samtaler. (43.08)	og muligheden for bedre selvudvikling. TW som organisation
76	I: Hvor hyppigt har I de her samtaler?	
77	X: Vi har dem jo en gang om året, og det er meningen - og det er der, hvor vi er fejlet sidste år, kan man sige, fordi vi har ikke haft tid - at jeg løbende skal følge op på det og det vil være sådan noget med en hver tredje måned eller når folk har behov til en snak.	
78	I: Så er der lidt om effekten af det. Hvilken effekt har det haft på deres arbejdsliv? Jeg ved ikke, om det er noget du hører. Noget du også siger er, at nu lærer I ligesom også mennesket at kende. Der er også nogen, der igennem en læreproces - det er jo en forandring i en ens adfærd.	
79	X: Jeg tror, at man overordnet skal se det som en del af flere forskellige ting i en kultur. Og ikke så meget, at det er lige præcis dét, at vi har en purpose-samtale, der har en effekt. Jeg tror, at det er mange ting, der gør, at det har en effekt. Interessen, dét at man har hyppige samtaler omkring sig selv, tror jeg faktisk er det, der har den største effekt. Det er det, jeg oplever, at folk er glade for, det er det, jeg får rigtig meget ros for, at vi som virksomhed har sat det så højt på agendaen, at man har en mand rendende rundt til kun at snakke med folk om trivsel og udvikling. Fordi det er jo aldrig noget en HR-afdeling gjorde - jo til nød ville de snakke med deres lederlag og træne dem lidt, men de vil aldrig komme ned i materien og finde ud af helt, hvad der foregår. Det er altid filtreret igennem et ledelseslag. Så det er svært at sige, hvad effekten er isoleret	1. Hyppige samtaler 2. virksomhed har sat fokus på trivsel og udvikling 3. hans ansættelse til at følge op/ sørge for kontinuerlig interesse for medarbejderne regel

	set, men de afledte effekter af at have det, er dem, der batter, tror jeg. Og så er vi også forskellige, så nogen har behov for hele tiden at berøre det der og andre har behov for aldrig at tale om det. Det har vi også en aftale om.	
80	I: Så det er individuelle behov. Kan du mærke forskel på yngre og ældre medarbejdere? Vi har læst, at de yngre vil have hyppig feedback, at der er forskel ud fra deres alder. Er det noget, du kan mærke her hos jer?	
81	X: Ja, for søren. Det er meget udpræget. Der er jo den der.. Nogle af de mest sultne folk, eller ambitiøse folk, det er jo de nyuddannede. Det tror jeg ikke i sig selv er så nyt, men det, der er paradoksalt det, er, at de er ret sårbare. Det der med, at hvis man ikke har hørt fra sin leder eller vist interesse eller man ikke føler, at man er tæt nok på ledelsen, så begynder man at tvivle på, om man er det rigtige sted og om det er det rigtige man laver. Og også hele den der FOMO-ting, den fylder bare rigtig meget. Vi har lige idag fået en opsigelse og det er i sig selv fint, for hun skal noget andet og vi har haft et godt forløb - og det er jo også underligt, men nogle gange coacher jeg jo folk og giver anbefalinger til andre virksomheder, fordi jeg kan se en værdi i, at de kommer videre. Hun er jo, altså, hun sagde det der med, "at for første gang, så har jeg ikke lyst til at sige op, jeg har det som om, at jeg skal på jordomrejse og siger farvel til min familie og sådan noget". Men samtidig ved vi også godt begge to, at det er det hun skal, fordi hun skal ud at have noget andet erfaring og så finder hun ud af, at det har var nok .. altså det er det, som jeg sidder og tænker ... "og så finder du ud af, at lige pludselig er du sovset ind i bureaukrati og politisk spil og sådan noget noget og så vender du tilbage". Så vi joker lidt med, at vi låner hende ud. Det er et typisk klassisk eksempel på, at hun helst gerne vil blive her og arbejde derovre, og det.. Og så skal man tage nogle valg og det er enormt for dem en	

	gang i mellem. Der er vores udfordring helt klart, for hun har været hos en kunde, og uheldigvis har hun siddet en del alene i det projekt og så kan der godt ske det, at de sådan kommer lidt for langt væk og "så hører jeg ikke altid fra min ledelse" og to måneder mellem samtalerne med mig er måske også for langt tid, så der er det der.. og man husker heller ikke selv på, at "vi skal lige snakke sammen". Man venter på at der sker noget og så kommer det bare til at være for sent i virkeligheden. (48.33)	Touchbase som praksis
82	I: Så der er noget i det, hun har oplevet, der gør, at hun har søgt videre..?	
83	X: Ja, helt klart, altså.. der er også er andre nuancer, for det stadie i livet, hvor hun er, så begynder der også at indfinde sig andre ting, som måske i den nye virksomhed, som er en gammel bank.. altså, der er nogle billige boliglån og der er lidt mere ferie, så der er også andre ting, der spiller ind, men i høj grad er hun drevet af, at nogen har vist interesse for for hende på det rette tidspunkt, det rette sted, hvor hun så har manglet noget herfra. Og har været meget alene hos en kunde. (49.37)	
84	I: Kunne du godt se, at I kunne implementere noget, der var teambaseret, var hyppigere, var i forbindelse med jeres fredagsbar, hvor I lavede mere medarbejderfeedback, I havde måske på forhånd lavet et spørgeskema, der kunne omhandle nogle forskellige indikatorer og tage dét op i teamet, så man kunne have fanget en som hende. Noget, der indeholdte mere gruppefeedback i en lille gruppe tilfældige eller en gruppe, som I nedsætter. Mere i forhold til det, at I bruger hinanden og skal kende hinandens forcer rigtig godt.	
85	X: Hvis jeg skal tænke mig til med sådan en model. Jeg har ikke overvejet lige det der, men jeg har overvejet noget, der hed.. Jeg har introduceret et speeddating-koncept for at vi kunne kende hinandens styrker og svagheder, når vi ligesom har	Speeddating som praksis - indgår også i deres læringspraksis

	mottoet "Køb en konsulent og få adgang til resten", så skal jeg jo ligesom vide, hvad kan folk så. Hvad kan jeg bruge mine kolleger til. Det bliver hyppigt udført. Vi er her jo hver fredag og der bliver speeddated til højre og venstre, og der er interesse i at få feedback fra sine peers, eller hvad skal man kalde det. Det bliver brugt rigtig meget, og man kunne godt overveje at folde det mere ud.	
86	I: Hvad giver I dem af materiale til at lave refleksioner?	
87	X: Helt konkret får de teamplayermodellen, der åbner for "hvordan ser andre på mig".	
88	I: Er det noget, som de går ind og "tapper" på nettet?	
89	X: Det er en pdf, som man printer ud og så scorer man.	
90	I: Må vi få den?	
91	X: Ja, helt klart. I tillæg til det er der en 20 spørgsmål, som er en form for.. man behøver ikke at tage stilling til lige de spørgsmål, men det kunne være noget af det her. "Føler du har nok tid i hverdagen til at balancere det hele liv? Er der noget du mangler fra din ledelse? Trives du med dine kolleger", som er spørgsmål, som jeg også sender med og som også giver anledning til at reflektere. Det er vel - jo, så selvfølgelig, hvis man har haft nogle purpose indicators fra sidste gang, så er de også vedhæftet og så står der, hvad man bør gøre inden. Det er ikke det helt vilde, men der er en god times forberedelse i det, hvis man gør det ordentligt.	
92	I: Omkring strategier. Hvordan gør I organisatorisk for at holde jer on-track rent strategisk i forhold til konkurrenter, markedet; altså det virker jo meget tilpasningsdygtigt, altså jer som organisation. Hvordan navigerer I i det som organisation?	

93	X: Det er heller ikke nogen nem opgave, for mennesker vil gerne have sikkerhed og stabilitet. Det er simple behov i virkeligheden. Og samtidig er man vildt presset på forandring, så vores vigtigste opgave er at lade være med at forandre og prøve at holde forandringer lidt for døren, fordi der er ingen grund til at skabe det interne pres. Omvendt kan vi mærke, at medarbejderne efterspørger det selv "hvornår er det vi skal.. og hvad nu.. og hvad er strategien". Så på den ene side, så vil jeg gerne sige "prøv at hør, I kan bare være og have det hyggeligt og roligt" og på den anden side, så siger man, at det ikke er godt nok, fordi der mangler noget hegn. Vi kan ikke se, hvor vi skal hen. Det er et kæmpe paradoks, så langsom sniger der sig noget governance ind. Et helt simpelt eksempel er en, der spurgte om vi har en proces for skærmbriller. "Nej det har vi godt nok ikke, og det kommer vi heller ikke til at få, men nu har jeg lige kontaktet en brillebutik og går bare ned og snakker med dem". Det er et godt eksempel på, at man mangler en proces eller personalehåndbog, eller en person, der håndterer et eller andet. Det er lidt tilbage til selvledelsen. Vedkommende kunne lige så godt have gået ned til butikken selv og sagt "Jeg kommer fra firma X og hvad kan vi lave af aftale omkring skærmbriller." Det er ligesom om, at den ligesom skal op i en ... (56.16)	
94	I: Folk skal erkende, at de er myndige.	
95	X: Ja, det er faktisk lidt sjovt.. Tilbage til "gør noget" og hellere tilgivelse end tilladelse. Sådan er vi indrettet, men det tager .. tilbage til den der aflæring.. Det er bare tungt og jeg er nogle gange i tvivl om vi når dertil, hvor vi kan læne os tilbage og sige "Der er bare frihed og folk har fuldt styr på tillid", men vi bliver hele tiden sådan.. "Vi skal lige bygge et eller andet governance ind - nej, det skal vi godt nok ikke", for vi skal altid spørge os selv, om det giver værdi. .. Nu bliver jeg off-track	

	igen, fordi jeg er så passioneret omkring det der, hvordan alt det der bureaukrati har skabt meget.. Altså jeg har læst Dennis Nørmark og .. det er også ligemeget, men kender I den der "Pseudo arbejde", der kom ud her sidste år. Det er jo skrækscenariet, at man sidder og laver noget, som ingen dybest set ved, hvorfor man sidder og laver. Det er et skrækscenarie, hvor folk udfører ting, der dybest set ikke giver mening. Der havner man meget i HR- og kommunikationsafdelinger, og de er aldrig rigtig synlige og når de er, så er det typisk med dårlige nyheder. Så.. ja, det er meget sjovt. (58.15)	
--	---	--

BILAG 07 - Transskriberet interview med IP3

01	Transskription	
02	Interview med og transskription af medarbejder, der er ansvarlig for vidensdeling	
03	Dato for interview:	
04	Interviewer: Sarah og Anne Marie ("I")	
05	Informant: IP3 ("X")	
06	Transskriberet af Sarah	
07	Længde: 60 min	
08	(@Interviewet starter	
09	I: Tak for, at vi måtte snuppe lidt af din tid. Vi har nogle spørgsmål til din rolle, hvad vidensdeling er, hvordan du ser det, hvordan I styrker jeres relationer og ellers er det ret løst for, hvad du kommer i tanke om, hvad du gerne vil fortælle. Det er ikke sådan, at vi har øjnene på et mål, men vi skal undersøge jeres praksis og der kender du det bedst. Der er måske et spørgsmål, som gør, at du folder det ud på et eller andet og det skal du bare gøre.	
10	X: Yes. (00.37)	
11	I: Først og fremmest, så vil vi gerne høre, hvad er din rolle her?	
12	X: Jeg er Knowledge Manager, som vi kalder det, og det betyder, at jeg er den, der faciliterer og sørger for, at vi får vidensdel. Det ligger ikke udelukkende på mine skuldre, for uden alle de andre, så sker det jo ikke, men der er behov for, at det bliver styret i en udstrækning og at det bliver initieret nogle forskellige aktiviteter, som gør, at folk har lyst til at vidensdele. Vidensdeling er mange ting. Helt klassisk er det, at man opdeler det i data, information og viden. Nogle gange bliver de	Læringspraksis - vidensdeling. Kroppe til stede i en praksis. Materialiteter.

	ting blandet lidt sammen, for man kan tit have en masse databaser med en masse data i og så tænker man, at så er der basis for vidensdeling, men det er bare ikke noget, for data uden at det bliver bearbejdet, så har det ingen værdi overhovedet. Der er en masse diskussioner om, hvornår går noget fra at være data til information og information er, når det har en effekt på modtageren. Det er også lidt modtageren, der beslutter, hvilken effekt det har, så man kan godt som afsender synes, at man har givet information, men det er ikke sikkert, at det er modtaget som information. Hvornår er det så viden, jamen, det er der jo også en hel videnskab, der har en mening om og der er en masse afledte effekter af det, men viden sker ved at igen at sørge for, at data og information bliver eller genereres med en yderligere værdi i form af en handling, et kvalitetsløft og sådan nogle forskellige ting. For at kunne vidensdele, så er der nogle forudsætninger, der skal laves og det er dels, at der er noget viden i hovedet på folk, men så er der nogle ting, der gør.. - der er en masse situationer, hvor du har to ekstremt kompetente og videnstunge personer lige ved siden af hinanden, men der foregår ingen vidensudveksling. Det er fordi der mangler et element af relation. Man vidensdeler automatisk med dem, man godt kan lide og dem, man har en relation til helst også. Så, dem man naturligt går til; du kan måske godt vide, hvor informationen er, men vælger dem, som du naturligt godt kan lide. Så en del af vores kulturprojekt, som IP2 er en stor del af, er at sørge for, at vi får lært hinanden rigtig godt at kende og at vi har en kultur, der understøtter vidensdelingen. Det er et utrolig vigtigt samarbejde, jeg har med IP2 og nu også med (anonymiseret), som er vores nye salgsdirektør, som sørger for at viden ud til kunderne og han skal også trække rigtig meget på, hvad vi har inde i huset for at kunne vide, hvad det er vi skal sælge og forstå hele det faglige grundlag. (03.27)	Generel forståelse Generel forståelse Vidensdeling Generel forståelse Vidensdeling Ledelsespraksis Læringspraksis
13	I: Ja, fordi vi tænkte også på, hvordan I gør det rent organiseringsmæssigt, for der kan være noget med hyppighed, der	

	kan være noget om, hvornår det er enkeltvis eller fælles, for der er også noget relationsskabende.	
14	X: Ja, lige præcis. Ja, der ligger rigtig meget i, at folk selv skal tage initiativ. Man skal nudge til det og skabe rammerne, men udfordringen er tid, som alle andre steder. Altså, for at kunne have tid... - for folk vil ofte mange ting, men tid sætter ofte en begrænsningerne. Så vi gør det blandt andet, at vi har de her fredagsmorgener, så hellige de nu engang kan være, hvor vi har morgenmad for at arbejde med det relationsbærende element og så har vi så typisk et indlæg på typisk en time, som enten er et internt indlæg eller hvor vi får nogle indlægsholdere, som er eksternt fra. Vi prøver at gøre det i en balance, hvor to om måneden er eksterne og to er interne. De interne kan være alt fra, hvor en fortæller om en metode eller konkret erfaring eller vi har de her projektstatusser, hvor jeg udpeger tre, der skal fortælle, hvad der sker i deres projekt og hvilke learnings har der været og så er det mest at stille nysgerrige spørgsmål; ikke komme med løsninger nødvendigvis, for det skal helst være sådan, at folk tør åbne sig og fortælle om de svære læringer og de erfaringer, som man også har lavet, for det er meget sårbart at skulle fortælle om dem, for man vil helst fortælle om de gode historier, og er de selvfølgelig også vigtige, men hvis .. - der en masse praksis om, at hvis folk begynder at komme med for mange løsninger, så lukker folk sig i igen og så tør de ikke at fortælle. Deri ligger også faciliteringsrollen for mig, og det kunne også være andre, som sørger for, at det bliver styret i den rigtig retning, så der ikke er noget, der konflikter med de effekter, som vi gerne vil have, når folk fortæller om disse ting. (5:29)	Ledelsespraksis Læringspraksis Hvordan de gør vidensdeling, de fokusere på relationer og at skabe et rum for at folk bliver interesseret i andre i lige dem man søger automatisk. Læringspraksis - refleksioner. Praktisk regel om at stille mest nysgerige spørgsmål for at få folk til at åbne sig op og fortælle om deres svære læringer. Kroppe, der indgår i praksissen
15	I: Hvordan .. nu siger du læring. Der er noget learning. Der er noget, de skal reflektere over eller hvordan gør de det? Er det meget individuelt eller har I faciliteret nogle redskaber?	

16	X: Noget af det. Vi prøver at sige, at de skal forberede sig og at de skal komme i tanke om nogle ting. Jeg får ikke sagt til dem, hvad de skal, for det kan være på alle mulige måder, for det kan være noget teknisk, det kan være noget i samarbejdet, det politiske spil i et projekt, det kan være mange ting. Så det styrer vi ikke endnu. Det kan være vi kommer til at gøre det meget mere struktureret, for vi prøver os meget frem, men først og fremmest bare i at skabe noget bevidsthed om, at de skal komme forberedt til denne vidensdeling. Det er sådan på de der projektstatusser. Det var har vi. Vores plan for 2019 er at lave noget mere struktureret "lesson learned". Det er ret klassisk koncept, men hvor vi prøver at, for hvert projekt, ikke kun i slutningen, men også i slutningen, holder nogle møder, som er planlagt og hvor vi skal finde en tovholder. Måske bliver det mig, måske bliver det en anden, der skal sørge for at indkalde til de her møder og facilitere mødet. Så vi netop mere struktureret samler op på de her læringer, refleksioner. (06.44)	Praktisk regel facilitatoren skal ikke sige hvad de skal for det er op til dem selv da der kan være mange læringer der er kontekst baseret og tekniske. at forberede sig: Regel - Vidensdeling, læringspraksis Planer for 2019 - praksissen ændrer sig.
17	I: Er der noget, som I er inspireret af, for vi kan jo høre, at I også har forskellige modeller Lencioni, den med teamplayermodellen.	
18	X: Det er et mismask af mange ting. Min personlige holdning er, at det først skal prøves af i det små uden at det bliver super teoretisk funderet. Jeg læser op på de forskellige teorier derude og så mærker jeg efter, hvad passer lige ind dels vores kultur og dels hvad folk kan rumme og tiden. I første omgang handler det om at komme ind i en vane og gøre det, for folk vil det gerne og så er der det med tiden og frekvensen. Jeg tror ikke, at vi kan, og det er et generelt mantra vi har herinde - vi kan ikke lægge en ensartet model nedover alt og alle. Det er noget, der er nødt til at blive tilpasset den enkelte person, det enkelte projekt, situationen. Så det er en stor del af det. Og ja, det er sådan et mål for 2019, at vi begynder at gøre det til et fast del af vores kultur. Vi gør det med vores kunder en gang imellem og hvor det er en del af projektet og derfor en del af det, som vi fakturerer. Men hvor det her også skal være noget internt og det er selvfølgelig også nogle	Hvad der influerer på forandringer i praksissen. Ledelsespraksis Ledelsespraksis, Thomas fortæller

	andre ting man deler, når det kun er internt og når kunder ikke er med på det. Men det er også noget, som vi gerne vil signalere til vores kunder, at det er noget, som vi gør fast og det er en del af vores praksis. De får utrolig meget ud af det, når først de prøver at være med til det. (08.13.)	også at han ikke vil holde på ideerne men a dele dem med andre og inspirere.
19	I: Når I i øvrigt, som en del af det at være intern oplægsholder, har I givet andre tips til feedback?	
20	X: Det er også på tavlen til 2019. Vi har faktisk en vidensdag om det i april, hvis vi skal lære at give feedback og hvor vi bliver undervist i det. Det er ikke så struktureret endnu, men det skal vi. Det er ikke "bare", altså det kan man godt, men det kunne sagtens mere bevidst.	Noget, der er med til at forandre læringspraksissen.
21	I: Tænker I om jer selv, at I er en meget lærende organisation? Dynamisk, der skal være i en form for læring?	
22	X: Ja, og det kunne godt være bedre. Jeg synes, at vi har et godt fundament for det. Nu har jeg ret høje ambitioner for det. I forhold til andre, så helt sikkert. (09.03)	
23	I: Hvad ser du af barrierer?	
24	X: Igen tiden først og fremmest. Så er der selvfølgelig det, at vi ikke er samlet at vi er meget spredte. Der er nogen, der er ude i projektgrupper sammen og de har meget læring, for de er tæt på hinanden. Men der er også masser af andre, der er alene ude og der er noget, der er det op til den enkelte at sørge for at holde sig til ilden og andre, og så huske at spørge ind til. Især, det vi opfordrer rigtig meget til er, at folk beder om hjælp og spørger, hvis der er noget, de er i tvivl om eller gerne vil have nogle andre øjne på eller få en second opinion. Bare de får brugt de kanaler de har. (09.54)	Præmis i deres praksisser Deres struktur er et rammevilkår for alle deres praksiser, og destabilisere, samtidig med det selvledende element peger på at man handler ude fra sine egne interesse i forhold til organisationen og

		ikke organisationens interesse som helhed.
25	I: Så det er en forventning I har?	
26	X: Ja. Men det kommer mere naturligt til nogen end til andre. Jeg havde et indslag her til vores sidste kick off, hvor jeg spurgte, hvor mange spørgsmål et spørgsmål en 5-årig stiller om dagen i snit. Hvad tror I?	
27	I: Mange, men jeg ved ikke hvor mange.	
28	X: Man siger i snit 100. Og så kan man stille det samme spørgsmål: hvor mange stiller en 40-årig om dagen?	
29	I: Halvdelen?	
30	X: Det er 2-3. Og hvad gør, at man spørger mere som barn; man skal selvfølgelig bygge noget op, men der er et eller, der markant går ned, når man bliver ældre og det kan jo være af mange årsager, at man ikke vil udstille sine uvidenhed eller man ikke har tid eller ikke synes, at det er vigtigt. Man synes selv, at man ved alt, måske, og det er der, hvor vi gerne skulle have en lidt ydmyg kultur herinde omkring alt det man faktisk ikke ved og altid kan blive bedre til. Så det prøver vi at opfordre til, men den bedste måde er ved at være rollemodellen og selv gå ud og stille spørgsmålene. Og også fortælle, hvornår man har været ude. Vi har Slack-kanalerne, som I har hørt om eller har I set noget af det?	Ledelsespraksis Læringspraksis
31	I: Ja, og nej, men ikke sådan hvad I har skrevet.	
32	X: Så vi har 1:1-kanalen, så nogle fælleskanaler, så nogle mindre grupper og faggrupper, så det er meget forskelligt, hvad der bliver kommunikeret på de forskellige. Der er selvfølgelig sådan en masse,	Materialitet - teknologisk platform, hvor

	som man ikke ser og som stadig foregår. Det, som jeg også prøver at huske mig selv på, er "fortæl andre, når jeg har været ude at få noget hjælp af andre", fx som "Jeg har været ude at snakke med x og fik vildt god sparring eller fik reviewet mit bla bla og fik simpelthen så mange gode input." Bare for at inspirere andre til også at få gjort det. Så en anden vigtig er at få kortlagt, når vi nu også... det var nemt, da vi ikke var så mange, men når vi er flere og flere og der kommer nye ind, der ikke kender de gamle, så kortlægge "hvem ved hvad". Der har vi også et værktøj på intra, hvor vi har kortlagt teknisk viden, domænekendskab og hvis folk, og det er folk nu, at vi er ved at få det ind og har haft det i et regneark før, og det skal vi også have folk til at bruge mere aktivt, så hvis de sidder og skal lave noget som de måske ikke helt kan mega godt, så kan de se, hvem er det, der er rigtig god til det her og få lidt indspark til, hvordan man ellers kunne gøre det. Så det er det der med at få kortlagt hvem ved hvad og få det informeret ud til folk, så de ved, hvad der ved noget om om de forskellige ting. Vi er ikke så delt op. Jeg ved godt, at vi har et ydelseskatalog, men det er ikke så firkantet, så hver gang vi laver en løsning eller løser en opgave for en kunde, så består det af en masse delelementer af en sammenblanding af de skills, vi kommer ind med hver især. Så det er skills, man skal kende til, for så kan der komme et produkt ud af det. (13.02)	læringspraxis foregår. - Igen en praktisk regel eller inspirere end at sige at folk skal videndele eller i talesætte deres læringserfaringer fra andre. Ledelsespraksis
33	I: Det kan godt være, at du lige har været inde på det, men hvad er dine forventninger til vidensdelingen.	
34	X: Jeg synes, at det er vigtigt, at vi har en ledelse, der afsætter tid til det, så folk kan prioritere det. Fordi det er, nu har vi jo heller ikke nogen KPI'er og det er jo med til at gøre det lidt svært, men man er nødt at hellige noget tid til det og det gør man blandt andet ved de der fredag formiddage og så har man nogle større, halve og hele dage, hvor vi mødes og har et større tema. Dem har vi cirka 4-5 gange om året. Og det er vigtigt at vi har det, og ja, hvad ellers. Jamen, den enkelte igen. Det er vigtigt, at folk kommer med det rigtige mindset og	Regel/praktisk forståelse om ledelsesrolle. En praktisk forståelse af at man

	de har lyst til at også at bidrage, bare små små bidrag hele tiden til enten de her Slack-kanaler, som vi har, eller når man så er herinde, så lige få spist frokost sammen, brugt noget tid sammen og være lidt nysgerrig i virkeligheden på hinanden. Og så have noget passion for de fagområder, der interesserer en. Jeg synes, at det er enormt vigtigt, at vi er fagnørder på de områder vi er det på, fordi vi er konsulenter og vi sælger vores viden. Det tror jeg, at vores kunder har en forventning om at vi er. (14.42)	skal bidrage og være nysgerrige på hinanden og at vi er passioneret omkring de områder konsulenterne sidder på.
35	I: Hvor tror du, at I er om et år. To. Med vidensdelingen, når I er større.. og relationerne, hvordan får I det til at hænge sammen?	
36	X: Jeg tror, at vi bliver bedre til at styre det, facilitere det. For at bygge nogle flere klodser ovenpå med netop de her, som vi snakkede om, at feedback ikke bare bliver, og nu har vi et uddannelsesoplæg i april for os alle, men at vi gerne vil have nogle ting, der er tilbagevendende, for så har vi lidt der, så kommer der nogle nye konsulenter, som ikke har været på det kursus og "hvad så". Det er det, jeg gerne vil have, at der nogle faste elementer, som alle konsulenter skal igennem, når vi er herinde. Så kan det godt være, at det ikke er en hel dag, hvor vi alle er på, men så bliver det et mini-kursus-forløb, som man også kan få en brush-up på, når man har været på kurset en gang. Vi får sådan nogle faste elementer, som vi kan trække ned fra hylden og som vores onboarding kan styrket yderligere af, for den er også rigtig god, synes jeg. Så det gør vi også at det er lessons learned, så det bliver en mere fast del af. At det ikke bare er noget vi godt kunne tænke os, at vi siger, at vi gør, men også gør det. Der er noget opfølgning på uden at det er kontrol og bureaukratiseret, for det er det vi ikke vil. Det er hele tiden den der balance mellem at sørge for at gøre nogle ting og facilitere det uden at det bliver en hæmsko, en klods om benet. (16.12)	Regel: at der er tilbagevendende arrangementer, der minder deltagerne om praksissens praktiske forståelser Den generelle forståelse af af alt hvad der skal implementeres af nye praksisser skal have en praktisk forståelse af at der skal være en form for opfølgning uden at det bliver kontrol

		og bureaukratiseret
37	I: Men der er alligevel en følelse af, at det her er noget, at skal alle være med på selvom, det alligevel er individuelt. Hvordan navigerer I i det?	
38	X: Men det tror jeg er en tæt opfølgning, at IP2 og jeg har en føling med hvad der foregår derude og en føling af, også partnerne og de øvrige, så man netop kan mærke efter og sige "jamen" og så kan man lige puste lidt til nogen, der måske ikke lige har været så aktive eller finde ud af, hvorfor.. Der er altid et "hvorfor"; det kan være, at de har sindssygt travlt på projektet og skal have noget aflastning på en måde, det kan være noget på hjemmefronten, der kan være mange grunde til det. Ellers prøver jeg at sørge for, at folk holde de der fredags(utydeligt), eller det går sådan lidt på runde. Vi har de her speeddates, ved ikke, om I har hørt lidt om dem, men det er også en del af det, for der kommer man også til at lære hinanden bedre at kende. Alt hvad der kan pege eller presse lidt på "Har du nu fået holdt dem", "Hold dem nu bare", "Ville det ikke være en god idé". Der kan vi jo også alle sammen hjælpe til. Det er også noget, hvor jeg har tænkt, at det kunne vi godt lave som fælles session, for så booker vi alle lige en halv time efter morgen eller når vejret bliver godt og spiser morgenmad udenfor alle sammen, og så går alle ud og finder en, de ikke har speed datet med i lang tid. Får en croissant i hånden eller hvad der nu er og så må de finde et sted i København og sætte sig. Sådan nogle små tiltag synes jeg godt kan hjælpe og meget af det er at mærke efter og hvor folk "Er vi ved at nå et tidspunkt, hvor folk glider lidt fra hinanden" og skal lige samle trådene igen. Alt sådan noget klassisk teambuilding betyder også meget, når vi så mødes til de store events som vores sommerfest, vores kick-off, vores udenlandstur betyder rigtig meget for at vi lærer hinanden at kende. Det er også velkendt indenfor vidensdeling, at man ikke bare kan sige "Nå men så tager vi lige på en tur til udlandet og det bliver bare så fedt og så kan man vidensdele bagefter". Der skal være noget af det, der er	Gennem en materialitet sker en monitorering for at opretholde en praksis. Speed dates. Motivationsteorier - folk er forskellige motivationsfaktore, hendes praktisforståelse bygger på. Materialitet Praktisk forståelse: alt skal være struktureret for at

	struktureret og hvad er det vi skal have ud af det og hvad går vi ind med og hvad går vi ud med. Det kan ikke bare være helt flydende. Det bliver for hippieagtigt. (18.37)	opretholde en praksis.
39	I: Vi kom også til at tale om det med speed dating. Der var jo nogen, der var ude i fredags og så kom vi til at tænke på, om man kommer til at favorisere dem, man kender bedre eller bedre kan lide eller hvordan får I styrket, at man begynder at knytte bånd til nogen man ikke kender.	Spm. til relationer
40	X: Ja, det er selvfølgelig rigtig svært. Der er nogen, man er mere kompatible med end andre. Vores intranet opfordrer til de her speed dates og der er lavet et system, så man faktisk bliver spurgt om man har været på speed dates med sådan og sådan og hvor den anden faktisk skal bekræfte det. Der ikke nogen, der kommer og spørger, hvorfor man ikke har været afsted, men jo mere man bliver mindet om det, jo mere skulle det opfordre til det, men der er ingen garanti. Så det kan godt være noget, at nogen skal fanges engang imellem, hvis man kan mærke, at der er en gnidning, så kan måske gøre noget andet, som ikke direkte er speed date, men hvor man alligevel kommer til at lave noget sammen. Så er det meget igen, at man skal have antennerne ude - og igen er det meget op til den enkelte. Det er også rigtig vigtigt, at man kommer ud af sin comfort zone og udfordrer sig selv. (20.09)	Relationer - naturlighed. Man taler med dem, man kan lide. Ledelsespraksis
41	I: Hvor lang tid var det, at du havde været her?	
42	X: Jeg har været her i fire år og blev ansat som nummer 6 - udover partnerne. (20.18)	
43	I: Du sagde noget med, at folk har svært ved at vidensdele omkring deres fejl. Hvad tror du, at det kan være så svært her.	
44	X: Jamen, det tror jeg er meget menneskeligt. Jeg tror, at vi har nogle af de bedre til det. Nu har jeg været i et konsulenthuss før, og det problem har vi ikke, men når man udstiller sine fejl, så kan der godt blive stillet spørgsmål til om der så er grundlag for at blive forfremmet, for at få mere i løn eller hvad det nu er. Det er vi ikke gået	De har svært ved at aflære, at man kan lære af fejl og

	helt fri for, men det er helt klart vigtigt der. Der synes jeg, at vores partnere er rigtig gode til at være rollemodeller der og være meget åbne, når de træder ved siden af. Også imødekommende, når folk har en udfordring eller gjort noget, der ikke var optimalt, og det er rigtig vigtigt, at de erfarne går foran, ikke kun partnerne, men også de erfarne, for det ligger ligesom også i kulturen hos de yngre. Men også, at de erfarne også føler, at de kan udstille deres svagheder, så jeg tror - og den kan man ikke se sig helt fri for -, at der ligger noget indlejret i "Ok, hvis jeg også gerne vil promovere mig selv til at gå steppet videre på løn eller forfremmelse, så er det klart, at man gerne fremstå som, at man har totalt styr på det, men så skal man også internt se på det som en positiv ting, at man faktisk udstiller, hvor man kunne have gjort det bedre. Der er også noget retorik i det, altså fordi var det en fejl eller var det en udfordring, og hvad kunne man have gjort bedre uden at det nødvendigt blev italesat negativt. Det er også derfor, at man taler om learnings og take aways, som er meget mere positivt ladet end at snakke om fejl." (22.18)	svagheder. Ledelsespraksis - Retorisk bevidsthed i ledelsespraksissen.
45	I: Sådan fra starten af, nu hvor du har været her fire år, hvad er din oplevelse på den her rejse, at I gør vidensdeling. Hvad er din oplevelse fra din stol, når du kigger ud på de der fire år.	
46	X: Jeg synes... Jeg bliver kun bekræftet i, at det giver mening og det giver arbejdsglæde. Folk kan godt lide det. Det er sværere at være mange, og så bliver det automatisk sværere, for dels kommer der meget kommunikation; altså hvis alle skal kommentere på noget, så bliver det pludselig rigtig meget. Også at vi har meget mere diversitet i vores fagområder, hvilket også gør, at vi bliver inddelt fagligt også, at der er en masse ting, der går på tværs af faggrænser. Alle vil jo gerne det hele, så hvordan sætter man grænsen for fear of missing out. Det skal man også forholde sig til, at der var nogle ting, som ikke har tid til og følge med i det hele. Så er der klart et springende punkt i, at vi er blevet mange og hvordan håndterer vi det. Men der er sandsynligvis god tilslutning nu, når vi så holder nogle ting og der har jeg kunnet mærke	KPUI

	på min tidligere ansættelser i det større konsulenthuse, hvad der gav værdi, for folk kom simpelthen bare ikke. Så kan det godt være, at det var mere eller mindre obligatorisk, men så var der lige noget kunderelateret, der var vigtigere og det... (24.01).	
47	I: Det var oplevelsen?	
48	X: Jeg bliver mere og mere bevidst om, hvor vigtigt det er. Også det der med at gøre det struktureret, hvor det var meget mere famlende i starten og hvor man skulle føle sig frem til, hvad der passede ind i kulturen. Det gør det stadig og det vil det altid gøre, men der er nogle ting, der begynder at falde på plads og man kan se nogle mønstre. "Ok, det spiller, det er en god kadance", fx de der fredagsmorgener, der har vi prøvet os frem med mange forskellige versioner og varighed, om det var 8.30 eller 9 eller 9.30. Og de der tavlemøder er også rigtig vigtige, men skulle det så være hver uge eller hver anden uge, en gang om måneden, et kvarter eller ikke et kvarter, altså, og.. og igen, så at prøve det af, for man kan hurtigt blive ved snakken. Jeg synes, at det er fedt, at vi har haft mulighed for at prøve det af og "fedt, nu prøver vi det her i et par måneder", "Lad os prøve at lave de der faglige indlæg i temaer", som er en god ide og rigtig mange synes, at der er en god ide, men det fungerer ikke helt, for så er der nogen, der ikke er der hver gang og så mister man sådan lidt den røde tråd alligevel, så kunne det ikke passe ind med de oplægsholdere, som lige var nødt til at skubbe det, så lige præcis den ide holdte ikke rigtig. Derfor må man gerne have nogle ideer om, hvad man skal igennem af faglige indlæg om områder, men der er vi nødt til at være meget mere agile og tilpasse os hele tiden (01.28,2.).	Har prøvet mange formater af og på den måde erfarer praktiske forståelser, hvad virker, hvad virker ikke, hvilket der former de praktiske regler såsom at folk skal være mere agile og tilpasningsdygtige.
49	I: Hvad understøtter og muliggør den her vidensdeling I har? Du talte om i sidste om fx platform.	
50	X: Slack er sindssygt vigtigt. Det binder os virkelig stærkt, fordi vi er så spredt geografisk. Uden det, så tror jeg, at vi ville tabe 80% af den vidensdeling vi har. Det fylder mere end man lige tror. Og så er der, at	Slack som materialitet muliggør

	vi har de sociale arrangementer, som er alt fra fagligt-socialt til den der udlandstur, der sammentømmer os rigtig meget. Nu der begynder der at tegnes et mønster, for vi er jo ikke mere end 5 år gamle, at vi har nogle fast arrangementer over året. Tre ting går igen, der gør vi lidt mere end bare at gå ud og spise sammen. Der er noget teambuilding og fagligt, som man også kunne byde på (2.,02:36).	praksisserne. Kroppe er spredt i tid og rum.
51	I: Hvad begrænser jeres vidensdeling?	
52	X: Tiden og det geografiske. Det tager bare noget transporttid, hvis man også skal mødes face to face. Når folk også har små børn og familie og alt muligt, så hænger logistikken bare ikke sammen. Det er fair nok og forståeligt. Der synes jeg, at der er ret god forståelse for, at der er blandt børnefamilier og nogen, der slet ikke har børn, eller har store børn, nogen, der er flyttet hjemmefra. Der synes jeg, at der er god rummelighed. Vi er også blevet bedre til at udnytte det, at facetime heller ikke er nødvendigt, men at man er tilrådighed og man er tilgængelig på telefonen eller via kanalen. Det betyder alt. Det kan godt være, at man ikke skal stå op om natten og svare, men folk er ret gode til at give et hurtigt svar. Det der med det hurtige svar, det betyder sandsynligt meget. Og jeg ved godt, at der er mange holdninger til, om man er online eller offline hele tiden, men så længe man også selv kan sige fra, "jeg har ikke tid lige nu, nu er jeg til middag i aften", men det der med hurtigt at give et input til andre er guld værd. Det er det altså virkelig. (2.,04:02)	Kroppe er spredt over tid og rum. Igen det selvledende element om fleksibelt arbejde tider fremmere en online regel hvor man selv skal sige fra, hvis man gerne vil være online.
53	I: Hvordan styrker vidensdeling jeres relationer til hinanden?	
54	X: Det giver noget respekt. Det giver mange ting.. arbejdsglæde, man bliver selv klogere. Man vokser, for alle kan jo godt lide at give gaver. Man bliver glad ved at give noget videre, som de kan bruge til noget. Man får altid noget igen, som man ikke lige have tænkt over og som man får snakket om. Det er sjældent kun envejskommunikation og ja, så den går bare begge veje. Alle har brug for at føle sig brugbare, så dem, der giver, de får den anden vej. Så lærer man den anden vej. Der	- De teleaffektive skrukture at for nogle handler de for at få respekt og måske derfor gerne vil lave en fejlfri

	er noget mesterlæring i det, som bare ikke er det samme som at gå ind på google og slå det op eller en bog eller gå til en forelæsning. Vi har masser at ligge i vores databaser, men du skal helst have den der overlevering for at det rigtig er værdifuldt (2.,05:20).	indsats andre handler mod at blive klogere - En generel forståelse af hvis du giver noget får du også noget igen, viden bliver skabt i samspillet med andre. Hvoraf nogens teleoaffektive strukturer handler i en retning af det er nemmere at gøre det selv, frem for at søge de andre. Der har dispositioner ne betydning, for er du erfaren eller nyuddannet handler du ud fra forskellige dispositioner og rettigheder, men det kan lige så meget være reglerne fra ledelses praksissen regler der udspiller sig i denne praksis.
55	I: Oplever du eller har du oplevet modstand mod at gøre	

	vidensdeling? Fx den manglende tid, som også kan give modstand.	
56	X: Ja, det kommer da op engang imellem. Der er da også nogen, der har det der offline-liv, eller prøver skarpt at dele deres privatliv og arbejdsliv op. Det er fair nok, men man lukker også nogle døre. Der er nogle gange, hvor folk så ikke lige kommer til en og så går man til den næste. Og bliver det vane, fordi adfærd er vanebaseret. Modstanden er ærgelse og de vil vildt gerne speeddate, for folk kan vildt godt lide hinanden herinde, og de vil virkelig gerne gå til rigtig mange faglige ting, men det er begrænset hvad man proppe ind i sin hverdag. Jeg synes generelt, at folk er meget åbne. Så er det det der med, at folk gerne skal kunne spørge lidt mere. Det er ikke af ond vilje, det er helt naturligt (2.06:30).	Handler efter andre regler,/kulturelle diskursive arr.(?) der destabiliserer deres praksisser. Det peger måske ind i at reglerne i ledelsespraksisen gør at folk at den forståelse af at de skal være åbne, men er de i virkeligheden det?
57	I: Som jeg hører det, så lægger I nogle strukturer ind, eller det med feedback og refleksioner. Laver I en form for egne refleksioner eller fællesrefleksioner. Er det talt ind i den struktur, som I tænker? (2.,06:59)	
58	X: Jeg tænker en blanding i virkeligheden. Rigtig meget er det fælles, og via det fælles kommer egne refleksioner også. Jeg tror, at det er den, der skal til. Vi kører for højt gear alle sammen, så man får den der læring. Man lærer bedst ved at genfortælle og genbesøge. Du kan sidde på en forelæsning og så dagen efter har du glemt 80% af det. Det er dokumenteret. Hvis du ikke genfortæller det til nogen, eller lærer det ved at vi laver de her fredage, så lagrer viden sig også hos dig. Jo mere du interagerer med andre, des bedre lærer du. Det er super vigtigt at få reflekteret også; altså indenfor hvad der er muligt, ikk? (2.,08:03)	Læringspraksis - regel Læringspraksis - regel Læringspraksis - regel
59	I: Hvordan gør I KPUI-samtalerne? Hvad går det ud på?	
60	X: Det kommer an på, hvad man laver.. er folk meget forskellige. Uanset hvilken type man er i et firma og så er der spørgsmålet, hvor man er i sit liv. Jeg tror meget på, at man skal lave noget HR, om	KPUI

	det så er KPI eller hvad det er, så skal det være individuelt skruet sammen (3.,00:45).	
61	I: Behovet for at blive målt eller have progressionen, er det noget man er skolet ind i?	
62	X: Der nogle forventninger ud af til. Status. Det kunne godt blive spredt mere ud over livet. Det hele kører lige i 30'erne, og det er også der, at man får børn. Hvorfor er det, at man skal nå at blive chef og direktør inden man er 40. Hvorfor have så travlt?! Man er så erfaren, når man er 40-50 år. Det behøver ikke at ske i 30'erne (3.,02:53).	

BILAG 08 - Transskriberet interview med IP4

01	Transskription	
02	Interview med konsulent	
03	Dato: 14/3/2019	
04	Interviewer: Sarah ("I")	
05	Informant: IP4 ("X")	
06	Transskriberet af Anne Marie	
07	Længde: 44.07 min	
08	(@interviewt starter	
09	I: Hvordan ser dit arbejdsliv ud hos TW?	
10	X: Jamen det som er meget anderledes end det, som jeg har prøvet tidligere. Jeg har været fornøjelse af den finansielle sektor og havde en lille afstikker til rigspolitiet også og prøvede det offentlige. Alle steder har det været at skabe et fokus om en fremdrift af den enkelte via nogle klassiske KPI mål. Dvs at jeg skal enten, hvad kan man sige... I Nordea var man fokuseret på at skulle levere projekter til tiden, det var ligesom en KPI, man skulle leve op til. I PFA var det meget det samme, hvorimod der blev der så målt på måske tilfredshed hos dem, jeg drev projekter for. Øh, det gjorde man så ikke så meget i Nordea, der var det mere levere til tiden, så er det godt-agtigt. Og det var ret diffust det mål jeg havde. Personligt havde jeg svært ved at indfri for det var mange andre ting der skabte, man ikke kunne levere til tiden eller det blev forsinket eller noget andet. Så det var ikke noget personligt, det var sådan mere et forsøg på at skabe det var godt for virksomheden så ville det var automatik også være godt for dig. Øhm og da jeg så kom til TW prøvede jo med allerførste Key Purpose jeg havde var jo før vi havde Key Purpose så det sådan en årlige samtale, hvor vi bare sludret lidt løst og lidt fast. Hvor der ikke var rammer eller mål for det i bund og grund, men mere en årlige samtale er du glad eller går det godt og sådan noget	Ledelsespraksis Tiden inde Purpose KPUI samtalen
11	I: Der var I også kun..	
12	X: Der var vi cirka ni, ti stykker på det tidspunkt. Så det er klart alle kendte hinanden og det var nemt for alle vidste hvad vi gik og lavede. Så der var ikke noget struktur på det,	

men det der var rart for mig det var jo også at sige. Og fundamentet for den samtale var også, hvis du er glad så tror vi også på at du gør et godt stykke arbejde pr. automatik for så bliver du gladere og dermed bliver det også godt for virksomheden. Så det var meget mere en fokusering på, hvad jeg havde og så forhåbentligvis kunne mappe dem ind til de tanker og mål, som virksomheden selvfølgelig også havde. Og det på en eller anden måde skabte eller gav det meget god mening for mig i bund og grund. så det fokus var ikke så meget på hvor var TW på vej hen eller hvad de havde brug for. Det var mere et spørgsmål om, hvad havde jeg egentlig brug for, hvad kunne jeg godt tænke mig og hvis jeg vil en vej, så passer det forhåbentlig også med, hvilken vej vi tror TW går .. på en eller anden måde. Det bliver selvfølgelig meget mere formaliseret, da XX kommer ind. For han havde mange flere tanker om og lidt mere konkret metode værk omkring de her ting og det synes jeg kun gør det bedre i bund og grund for der var der ligesom et skema og nogle spørgsmål vi ligesom skulle svare på sammen osv. Vi har også, han har lavet sådan en model over den perfekte team player i forhold til hvad bidrager man med og alt mulig andet og det gør så at vi har nogle værktøjer i en eller anden grad vi kan tage udgangspunkt i som samtalen bliver styret noget mere i stedet for at det bliver "når, hvordan har du det i dag" agtigt for det kan også blive "blah" lidt ligegyldigt på en eller anden måde. Så i bund og grund står jeg med det nu, at jeg faktisk har fuldstændig frie tøjler i forhold til det jeg egentlig går rundt og laver. Det gør jeg og det er jeg egentlig glad for det er sådan 100% selvledelse som jeg i princippet, nok egentlig har gjort før også i PFA og i Nordea, men hvor bare ikke forskellen i selvledelse, men virksomheden har stadig lige skulle holde øje med, jeg ikke lavet noget forkert agtigt. Der var mere kontrol, men du får selvledelsen, men du får ikke ansvaret og mandatet til at udøve. Skal vi ligesom prøve at regulere på en eller anden måde og det bliver så enormt diffust, hvad er det så, jeg må og hvad er det så, jeg ikke må. Øhm, hvor her der kan man sige, der har vi lagt det ud også da jeg blev ansat, jamen det var der frie tøjler i bund og grund. Vi tror på, at du gør dit bedste inden for de rammer du har, så derfor er der i princippet ikke nogle rammer. Øhm og det bliver det sagt med måde for selvfølgelig er der det, men hvis vi definerer dem så bliver det så må man det og så må man ikke det her og så bliver det ofte meget mere kontrolfokuseret. For er vi nu sikker på at alle gør det de må og ikke må og det bliver igen, så mangler der ligesom noget følge op på. Og det ender bare med at det bliver sådan nogle mystiske samtaler synes jeg,	KPUI samtalen Teampayer Ledelsespraksis - hvad de ikke havde før. ledelsespraksis, som Thomas taler om at han som leder skal bare kridte vejen ellers har man frihed til selv at gøre hvad man har lyst til. KPUI -samtalenog Ledelsespraksis. Medarbejderne har mandat til at
--	---

	det har oftest ikke noget med personen at gøre, bliver det mere et kontrol gen, der ikke skaber værdi. Så man kan sige den måde, at jeg har fuldstændige frie tøjler til at beslutte og gøre, hvad jeg egentlig vil så længe jeg mener det er for firmaets bedste. Og det kan være alt lige fra at handle timepriser til at diskutere nye opgaver til vi holder fri i morgen-agtigt. Jamen så gør vi det, altså så længe jeg føler at jeg kan levere hos den kunde jeg er hos og kunden er glad. Jamen så er TW også glad og så er det sådan set så køre det bare. Og det er jo enormt befriende, specielt når man høre, hvordan andre har det i bund og grund	tage ansvar og udøve (selvledelse) Ledelsespraksis - hvad de har nu.
13	I: Og hvordan du selv har oplevet du har haft det.	
14	X: Ja præcist ik, så altså og du ved, noget af det er jo mega lav praksis ik, hvis jeg skal rejse, så skal jeg gerne kunne rejse og så booker jeg, hvad jeg nu har lyst til på hoteller og på fly og alt muligt andet. Så selvfølgelig booker jeg nok 1. klasse, nej det gør jeg nok ikke. Jeg booker nok heller ikke et femstjernet hotel, men jeg gider heller ikke bo på et hostel et eller andet sted finder jeg nok noget ind i mellem. Det er fint altså, Øhmm.	Medarbejderne har mandat til at tage ansvar og udøve (selvledelse). Ledelsespraksis
15	I: Så det er også noget, der gør det attraktiv og arbejde hos TW	
16	X: I høj grad og det gør...	
17	I: Kan du pege nogle ting ud, fem ting hvor det er især attraktiv eller det har jeg nu fundet ud af	
18	X: Altså man kan sige, det her med at man siger at man har frie tøjler. Det er nemt og sige.	
19	I: og selvledelse?	
20	X: Ja, det bliver sådan lidt jamen det har vi også agtigt. Jamen det andet er at udøve det og her kan man sige der har vi en kæmpe fordel for vi gør det rent faktisk. Og der er en institutionelt ja i virksomheden til, hvis du har en ide så gør du det, hvis det giver mening for dig så gør du det. Og så er du klart, hvis der er nogle der træder over, hvis de nu finder på noget mystisk, hvad ved jeg, jamen så må vi tag fat i den enkelte og så sige, at det var nok ikke det smarteste at gøre, lad være med at gøre det fremover.	
21	I: Hvordan opdager I det?	
22	X: Det kan man sige er interessant, hvornår gør vi det, jamen det det gæt ved at vi har haft nogle gange, hvor folk	Ledelsespraksis: at der er nogen,

	har....hvis de nu har..øhm, siddet og lavet noget om aften inden de skulle lave et oplæg til os andre eksempelvis. Så, så vil de gerne gå ud og spise, fordi de har siddet der om aften, er det okay? Jah, det er vel okay, men de behøver nok ikke at spise på MASH eller spise på Sticks ands Sushi hver gang vel. Øhm, så man kan god nøjes med noget andet end at spise resterne af, hvad der er i køleskabet, men ikke behøver at spise mad i bund og grund. Og det er klart, det er selvregulerende mekanismer, hvor vi siger, det er der mange af os, der har været i det længere tid, der vil gå ind og sige "selvfølgelig skal vi have det sjovt og have det godt" men man behøver ikke nødvendigvis og bruge for 2000 kr aftensmad til to mennesker vel, det giver ikke så meget mening vel. Og det er meget nemt at lave de der principper, for det er sådan meget sort hvidt og så sige "selvfølgelig skal jeg have noget mad, men det behøver måske ikke, jeg kan godt spise en burger eller en pizza" altså. Øhm, men det er jo ikke sådan at vi gå ud og pisker folk bagefter og sige "du har lavet en fejl" men mere sige "er vi ikke enige om at vi godt kan nøjes med noget mindre"	der sidder og overvåger medarbejderne gennem teknologien. Ledelsespraksisen - regler for at man korrigerer adfærd på en måde som taler ind i noget der ikke skal være sort hvidt, men at det skal være op til den enkeltes moralske kodeks for hvornår, for hvad man kan købe
23	I: Det er sådan lidt overdimensioneret i forhold til myndigheden af det?	
24	X: Altså til formålet på en eller anden måde, ik. Og det er jo her... altså der har vi jo haft, altså med dem der har været her i lang tid og dem som måske har noget erfaring og også har arbejdet andre steder før, kan måske bedre være i det der miljø for man har ligesom altid "giver det mening, ja det gør det nok, det er fint ik". Hvor dem der kommer frisk ud fra universitetet eller lige har haft to år et andet sted osv. de har det oftest svære oplever jeg i hvert fald. De er vant til at der er nogle rammer og "du må det her, og du må ikke det her" og så kommer de ud hos os så gør du, hvad der passer dig i bund og grund i virkeligheden. Så brug pengene gå ud og spis, eller holde fri når det passer dig, agtigt. Det har nogle svært ved, de efter spørge, hvor meget må man så bruge på mad. Det har vi haft nogle rigtig gode spørgsmål om, hvor det er altså "jamen er det så godt med 80 kr" og så kommer den klassiske "jamen hvad hvis det er noget	

	specielt, må vi så gerne bruge noget mere", jamen hvad er så specielt så? så skal vi til at definere alle de her mystiske ting til en diskussion der ikke skaber nogen værdi. Hvor i PFA og i Nordea var der nogle faste budgetter, hvis du går ud og spiser så må du bruge x kr på det og det var lige meget, hvad det var ik. Og det ender med at klinge sådan lidt hult, fordi så efterfølgende så bruger vi for mange penge på, hvad folk spiser, så kan man spare på det, så skar man budgetterne ned og så ender det med at man har 80 kr til aftensmad i en gruppe pr mand. Og så kan vi ikke få noget der er værd og spise, så går man ikke ud, fordi man kun kan få noget crab mad altså. Det er de der ting vi ikke vil ende ud i, fordi det er en masse bureaukrati og overvågning af nogle folk, hvor de i bund og grund selv burde vide i bund og grund. Øhm så den del er for mig enorm vigtig altså fokus på, at hvis folk får en ide så skal de gøre noget ved den, en enorm vigtig mentalitet eller en enorm vigtig kulturting for os at, hvis du får en ide så prøv det og vi støtter dig som udgangspunkt i det. Og så igen er det alt, jaaaah..men og så er det selvfølgelig klart, hvis folk siger "jeg vil gerne lave skulpturer i ler", hmmm "det giver ikke så meget mening hos os, det skal du nok bruge din fritid på" men hvis der er nogle der gerne vil på tegnekursus, fordi de gerne vil være bedre til at tegne på en væg eller på noget grafisk et eller andet i den stil, det giver nok meget god mening, det kan vi nok sagtens bruge. Så det er hele tiden den der, giver det mening kan vi bruge det	Ledelsespraksis. At gå fra purpose, hvor alt skal give mening (sund fornuft) Ledelsespraksis.
25	I: Men man går stadig ind og spørge IP2 eller forhøre sig hos hinanden, "er det her overdimensioneret at går ind og bruge 5000 på et grafisk faciliteringskursus eller altså	
26	X: Der har vi jo selvfølgelig fordelene ved at vi har jo et uddannelsesbudget. Vi råder over fuldstændigt, så hvis man kan argumentere for det, så får du et 'ja'. Øhm. Men det er klart, hvis du booker et kursus til madlavning, så kan man godt tænke, hvad skal du bruge det til altså. Det giver måske ikke så meget mening vel, men som udgangspunkt så booker folk jo selv deres kursuser og vi betaler jo bare pr. automatik osv. Og syv-ni-tretten er vi ikke endt i de slags situationer for folk ved også godt at det er et arbejde, så det skal nok være arbejdsrelateret i hvert fald ikke. Øhm.. og vores budget er også, som sagt tidligere ikke sort hvidt, altså. Vi sætter 30.000 kr af pr. mand og skal bruge det, men hvad vist nu det koster 31.000, ja så bruger du det, men altså, hvis det koster 80.000 eller du gerne vil have en MBA så kan det godt være vi lige skal snakke sammen. Og det er hele tiden den afvejning, som man i bund og grund skal have ud af det her. Øhm og det tror jeg er nemt for dem der	

	har været der selvfølgelig i noget tid, så lære man det, men det kræver også at man hviler i sig selv og tror på sig selv og selv driver nogle ting og det er nemmere for nogle og svære for nogle andre. Og det er selvfølgelig nogle af disse problematikker vi selvfølgelig kan gøre bedre fremadrettet.	
27	X: Tror du det vil være svært at være hos jer for nogle?	
28	I: Ja, det er det. Vi har haft nogle hvor det ikke passede ind, det kunne de ikke, fordi de spurgte efter hardcore KPI'er eller ikke ville være en del af fællesskabet i bund og grund.	Ledelsespraksis og KPUI
29	I: Så det er sorteringsmekanismen, kan man sige?	
30	X: Ja og det lærer du hurtigt. Der er også nogle, der kommer ud " det der konsulentliv, det er ikke lige mig" så er det fint, hvis man ikke ønsker at være en del af fællesskabet, så giver det ligesom sig selv, så passer man heller ikke ind. Og der er gruppens "judgement" også ret hård, enten passer du ind eller også passer du ikke ind. Hvis du ikke passer ind så har du det enormt svært hos os, det er der ikke nogle tvivl om.	Ledelsespraksis Regel for nyansatte de skal passe ind - kemien og fagligheden er altafgørende. - Konsekvensen af meningsledelse er at ansætter for mange der ligner en selv.
31	X: Hvem er den gruppe?	
32	I: Det er os, som i det hele som i TW i bund og grund. Så uagtet, hvordan vi vender og drejer den, så er der nogle små grupper i grupperne, fordi det vil der altid være. For mig er det bare vigtigt at vi italesætter det og vi anerkender det, så længe det ikke bliver nogle fasttømret grupper, som vi ikke kan bryde. Det ville selvfølgelig være en god ide, hvis man er ude hos den samme kunde fem mand, -at man har noget ekstra sammen i forhold til dem der ikke er derude.	
33	I: Det er os, som i det hele som i TW i bund og grund. Så uagtet, hvordan vi vender og drejer den, så er der nogle små grupper i grupperne, fordi det vil der altid være. For mig er det bare vigtigst at vi italesætter det og vi anerkender det, så længe det ikke bliver nogle fasttømret grupper, som vi	

	ikke kan bryde. Det ville selvfølgelig være en god ide, hvis man er ude hos den samme kunde fem mand at man har noget ekstra sammen i forhold til dem der ikke er derude, sådan ville det altid være. Men det er enormt vigtig, at det ender med at blive en virksomhed i en virksomhed til mig selv og bare køre derud af, men også kan inkludere, men også bytter folk ud nogle gange, som vi også har gjort nogle gange. Der er jo nogle der har været derude i 3 år, fordi så kan man godt gro lidt fast, det tænker vi i hvert fald over.	
34	I: Hvordan vil du definere det gode arbejdsliv for dig så?	
35	X: Det gode arbejdsliv for mig sådan helt lavpraktisk og gøre det jeg egentlig føler for og det er meget norm rigtig. "Hvad er det egentlig".	
36	I: Men det er et statement	
37	X: Jamen det er det fordi, hvis det er noget, hvor man nu sætter dig ned og tænker sig lidt "simons why" var ret populært også " hvad er dit why i bund og grund" " hvad kunne du godt tænke dig helt top of mind, ikke noget jantelov ikke noget fis og ballade, hvad kunne du godt tænke dig. Hvis man nu gerne vil være verdens kendt eller hvad ved jeg for at gøre et eller andet eller landskendt for bare at kunne levere projekter eller hvad det nu ellers kan være. Så hvis man starter der og siger "okay, men hvordan passer det så ind i det vil egentlig tilbyder" og det der passer sindsygt godt for mig. Det er jo sådan at sige at, jeg får mulighed for at vokse og tage enorm meget ansvar. Og gøre en masse ting selv, men også at kunne vælge til at fra og det er enormt vigtig for mig. Med kone og børn under alt det andet, så kan jeg ikke arbejde 100 timer, hver uge, men jeg kan måske gøre det lidt mere fleksibelt. Og der vil der være nogle steder, hvor jeg har været til samtale hos andre grupper hvor, hvis man først når et vist trin, så forventer man også at man arbejder nu og alt evighed nærmest ik. Hvor det er enormt vigtigt for mig at det er en mekanisme, man kan skrue op og ned fra altså.	At skrue op og ned alt efter livsfase
38	I: Der er både noget hvor man kan være fleksibel med familie, men også hen over arbejdslivet, som du siger med små børn og sådan noget. Lige pludeselig, så gider de ikke komme hjem, de cykler så hjem med vennerne...	
39	X: Jaja, præcis	
40	I: Så tager man nogle længere dag	
41	X: så kan man gøre nogle der ik. Samtidig med, der er noget	

	plads for at vise noget progression at, man kan flytte sig uden at man skal lave en trappe model, hvor om to år bliver du det, og om to år bliver du det der. Men at vi anerkender at folk gerne vil have noget fremdrift og have noget progression og vi skaber rammerne for at det er muligt. Øhm, og hvordan gør man så det? Jamen det er også " puh" enormt svært sådan lige at definere i bund og grund, men for mig er det et spørgsmål om at, hvis man tager en opgave, så får man også ansvaret for at løse opgaven og vi stoler på at vedkommende løser opgaven, godt i bund og grund, hvoraf..Det betyder så også at sådan noget, som en rollebeskrivelse en eller anden stil, ikke eksisterer i virkeligheden hos os. For alle vil kunne lave alle opgaver i princippet og alle går ned med skraldet og alt muligt andet. Og det gør jo så, at det kan godt være jeg er projektleder hos den ene kunde, men det er ikke nødvendigvis defineret som værende at jeg kun kan være det, det kan være jeg er noget andet hos nogle andre i bund og grund. Øhm, og det samme gør sig gældende den måde vi udvikler virksomheden på. Det er, lige nu sidder jeg bruger tid på at lave det vi kalder en karrieresti, men hvordan definerer vi en proces, fra vi tager nogle der er juniorer, men hvor det er så ikke er defineret som og for dem så til et nyt niveau, hvad det så vil sige. Hvad er der så imellem, hvad kunne vi tænke os at gøre så vi anerkender dem som kommer ind, med knap så meget erfaring, hvordan kan vi få dem til at vokse og få dem til at indfri det talent der er, hvordan kan vi hjælpe i bund og grund. Det tror jeg giver mening for os, det vil kunne udvikle vores virksomhed yderligere, samtidig med at vi kan forholdsvis fastholde dem, som har krudt i røven og rigtig gerne vil noget og at de ikke føler de står i stampe. Eller at man ikke kan komme videre, fordi man ligesom er låst lidt fast.	Ledelsespraksis
42	I: Er den efterspørgsel efter karrierevejen er det så også meget med at kunne skrive det på lindkin. Jeg er senior IT-Consultant?	
43	X: Lige præcis, something ja.	
44	I: Er det så lige så meget noget ekstern?	
45	X: Det er både ekstern kan man sige, men det er ligeså meget også øhh at vi jo, altså fordi, det er jo et andet rigtig godt spørgsmål, når vi gør det, hvad er anerkendelsen, hvad er benefit'en, når du er færdig i bund og grund. Er det mere i løn, er det ny titel eller er det anerkendelse intern eller hvad er det egentlig. Og det har vi jo ikke, det er jo det hele i bund og grund. Der er der nogle der brænder for at sige	- Konsekvensen af at man skal definere purpose ud fra ens egen

	"Jeg kunne godt tænke mig 'IT Consultant'" okay jamen så er det det vi går efter, nogle er sådan ligeglad med titler, men i bund og grund gerne vil have mere i løn. Altså det er som sådan også fair nok og andre er fuldstændig ligeglad, men det vil have nogle fede opgaver. Jeg tror også at nogle af de snakke vi har lige nu er sådan "skal vi have titler" eller i så fald er der et hierarki i titlerne eller hvad. Tidligere, der jeg blev ansat, der kunne jeg skrive min egen titel, der var der ikke noget, selvfølgelig kunne jeg ikke skrive CEO, det var nok ligesom fast, men hvis jeg ville være noget andet så kunne jeg nok det. Øhm, og det er nemt, når man er otte, det er svære når man bliver tredive, det er endnu svære, hvis vi bliver halvtreds.	definition - - Ledelsespraksis
46	I: Hvad, hvis I nu bliver tohundrede, hvordan skal I så holde sammen?	
47	X: Jeg tror, den måde jeg ser det på er, at vi stadig har den struktur eller mangel på sammen. Det er et form for adhockrati vi kører, skal vi stadig kunne have, men det der vil ske, håber jeg på at vi formå at lave det sådan at de projekter vi er på er der flere TW'er på. Lige nu er vi fire hos rigspolitiet, tre lige om lidt på grund af XX. Jeg er drevet meget af at der er en der er hos rigspolitiet, som så har ansvaret for den gruppe af mennesker hos den kunde. Og sørger for at de performe, at de udvikler sig, at de driver de der ting	
48	I: Key account er agtigt.	
49	X: Præcis, vi har defineret key account manager, man er salgsansvarlig for en kunde, men kunne det så også omhandle udviklingen hos de mennesker, hos den kunde. For så har vi ligesom så har de en at gå til og sige "jeg har brug for et kursus" eller "x, det går sgu ikke herude, jeg performer virkelig dårligt" hvad det nu kan være. For så kunne det ende med at have nogle små teams rundt omkring, som også står for udviklingen af de folk der er derude. Og sørge for og spørge om de er glade, det gør jeg hos rigspolitiet, har jeg et ugentlig møde, hvor jeg sidder sammen med dem der er derude og spørger "er vi glade, hvordan køre det". Nye rygter, røver historier, hvad ved jeg, men spørg for der også er noget sammenhold derude også så jeg ved om vi selvfølgelig kan vækste derude også. Og så måske sende flere konsulenter og gøre en større forskel eller sikre mig at der noget ledelse, som de kan komme til. Og det tror jeg bliver det svære for os fremover, fordi denne her meget klassiske form for ledelsens ønske, skal vi også anerkende. Der er brug for noget ledelse, fordi det	Udfordringerne ved purpose. Ledelsespraksis

	selvledelses begreb er fin, men der er også nogen gange brug for der er nogle der kan kigge op til og se op til og spejle sig i, hvad gør vi her. Jeg har brug for en beslutning i bund og grund, hvad gør vi så.	
50	I: Et rum for sparring, feedback	
51	X: Feedback et eller andet. Og der tror jeg, hvis vi kan gøre det på en eller anden måde, så de erfarende skuldre kan tage det ansvar også. Det ville hjælpe rigtig meget tror jeg hos dem der er derude. Fordi CEO X og Chief Culture X kan ikke have halvtreds mennesker og sparre med dem altid, så kunne de ikke lave andet end en-til-en samtaler stort set hele tiden. Og det er det der er vores udfordring her, er at de som ejer virksomheden her også gerne vil være ude hos kunderne, fordi det er det de brænder for. Og det synes jeg er enormt fedt og det er også fedt at vi ikke har en kransekagefigur, der bare sidder og laver power points, men han rent faktisk har hænderne nede i bolledejen. Det skaber en enorm styrke hos os, men det skaber også nogle mangler. Og de mangler skal vi også anerkende og adressere og så også kunne løse og det kunne måske være et bud til at kunne løse det.	Ledelsespraksis KPU Ledelsespraksis - og konsekvensen af deres ledelsespraksis.
52	I: Hvad for en rolle, eller lederstil skulle der være derude?	
53	X: Ja, meget empati, meget fokus på at kunne udvikle, kunne italesætte, kunne udvikle, kunne drive og kunne afhjælpe de mennesker der er derude. Så det er en leder, som ikke skal komme som en fagligguru, men mere som et rum, hvor man kan træde ind og snakke og sige "jeg er sgu presset, livet har fart på og resten er noget bæ" og dette rum er der nogen gange brug for. Det tror jeg kan være svært i vores virksomhed kan være svært fordi, vi alle sammen har så travlt. Så hvem er det vi i virkeligheden hiver fat i bund og grund, er der det i bund og grund. Øhm, det ville være en del af det. Også en professionel ven der går ind og lytter til de her ting, men også positivt ment, også prøver at skubbe til folk og sige "har du prøvet det her" eller "du kan godt" så vi får noget fagligt sparring på et eller andet niveau, men også ligeså meget sætter baren højt. Sørge for de talenter der er derude, at vi ligesom får løftet dem og så noget så klassisk, som ros altså få rost nogen. Nogle har brug for meget ros, nogle har brug for ikke så meget	Ledelsespraksis har en bagside: at der mangler tid til sparring med ledelsen.
54	I: Så man skal også være menneskekender?	
55	X: Præcis og vi har nogen, det er ikke nogen hemmelighed, der hviler meget i sig selv og synes jeg er bare mega fed og så er der andre der har brug for et klap på skulderen og sige	

	" du gør det fand' me godt" og skrive på Slack " du gør det skide godt". Det gør, at nogen føler, at man er okay og der er nogen, der lægger mærke til, hvad man laver.	
56	I: Høre dine tanker sammen med videndelingsapparatet og Key purpose indicators?	Læring og KPUI
57	X: Ja, for mig er det noget vi skal blive bedre til i hvert fald og lige nu er vores purpose samtaler meget mellem CEO X, Chief Culture X og vedkommende. Øhm, og hvornår følger vi så op på det altså gør vi det og er vi gode nok til det, og kan vi det, når vi er tredive mennesker. Kan Thomas og IP2 fylde op og hvad er opfølgningen i bund og grund. Bliver det bare sådan "når har du kigget på dem" "Når, fint nok" så bliver det ligesom lidt. For mig er det et spørgsmål om at, hvis vi, som jeg tror i hvert fald, den vej vi bevæger os hen ad. Hvis vi tror på den konstellation, så skal vi også være bedre til at følge op omkring de der purposes. Så hvis jeg har nogle kolleger ude i rigspolitiet, skal jeg kende deres purposes, hvad er det deres purposes er, kan jeg hjælpe med det. Og der bliver ledelse interessant. Derfor er jeg så deres leder lige pludselig og det vil jeg egentlig ikke være vel, for jeg vil jo hellere være en kollega og en sparringspartner. Hvorimod, hvis de kommer og gerne vil have mere i løn, så skal jeg pege over på nogle andre og sige "det har jeg ikke noget med at gøre, men jeg vil gerne hjælpe dig fagligt til sparringsmæssigt til at kunne løfte" i bund og grund. Øhm, og der tror jeg vores purpose samtaler giver for mig og en enorm styrke i at fokusere på vedkommende og ikke noget der kommer oppefra. Som der er fuldstændig klassisk fra andre steder, når vi havde en performancesamtale hos andre, så kiggede vi på virksomhedens strategi, hvad er det så for dig. Og så kan jeg tænke, ej vi skal have en egen bedre kapital forretning, som vi skulle i Nordea, hvordan vil du bidrage med det, det havde jeg now fucking clue altså. Det gav ingen mening for mig, hvor det er for mig, hvis du nu kigger på dig selv X, hvad er din drøm og din vision, alt det her, hvad kunne du så tænke dig. Hvad er det lige nu, der er bare er top of your mind og der er mega fedt. Øhm og jeg synes jo, min var omkring banedanmark synes det ville være mega fedt og være der, jeg troede virkelig på at kunne gøre en forskel herinde" godt, så det er det vi skal fokusere på, er der noget andet?" "når, men der var noget med omkring jeg gerne vil, talentudvikling, karriere" som egentlig ligger mere intern, men så lad os skrive det på. Men også anerkende at det er jo ikke noget, der er mejslet i sten, så hvis jeg nu synes, at banedanmark var noget lort to måneder senere, så må vi finde på noget andet. Øhm og det kan man sige, det gør at	KPUI samtalen KPUI samtal Når de er for mange mennesker i organisationen, da vil CCC og CEO have svært ved at nå at 1) have alle samtaler og 2) lave opfølgning. KPUI samtalen KPUI samtalen Taler ind i hvordan man skal handle og hvad samtalen omhandler mellem leder og medarbejder.

	samtalen omhandler vedkommende og ikke virksomheden. Det kommer faktisk først senere og så det klart med den samtale vi havde, så havde vi noget omkring eksternt rettet, det internt rettet, hvordan er det skilt ad, hvad giver mening bund og grund. Og det er klart jeg håber at alle har både og så det ikke bare bliver " jeg skal sælge mere, jeg skal ude hos kunderne" men ligeså meget, hvad kan vi gøre intern eller hvad kan vi fortsætte med. Så der er begge dele, vedkommende skal også udvikle virksomheden i en eller anden grad i hvert fald	
58	I: Hvordan er du eller med til at gøre key purpose indicators eller hvordan giver det mening for dig?	
59	X: Det, som vi har gjort i bund og grund, for en ting af hvad der giver mening for mig i bund og grund og hvad mine purpose er, men det jeg også bruger tid på, med dem fra rigspolitiet er også at forhåbentligt at kunne hjælpe dem med deres purposes. Øhm, om det så er at blive bedre til det ene eller til det andet eller komme ud til en kunde og være. Og prøve at italesætte det, fordi at jeg synes det er fedt at kunne udvikle nogle mennesker. Det synes jeg er spændende og se til at kunne ikke noget til at kunne et eller andet, kan man sige. Og her har vi en enorm talentmasse hos os der kommer ud og der har krudt i røven og virkelig vil gøre en forskel og der nogle af os der er heldige, hvor vi har fået elevatoren op på et eller andet niveau i hvert fald og så synes jeg også det er vores job at kunne tage elevatoren ned igen og hjælpe nogle med op. Hvor det så end ender henne på dette niveau uden at det skal være det øverste, men hvor det måske end passer henne. Og det synes jeg er spændende og det giver også for mig ihvertfald en, det er...deet er skarp på en måde fordi vi taler ind i nogle behov, som der ikke er ret meget i fokus ret mange steder og der er selvfølgelig nogen....folk har været på de her DTU matchmaking igår og der er der rigtig mange, der synes, at når vi snakker om purpose og vi snakker om formål, adfærd og kultur, det er mega spændende, og der er andre der er tiltrukket af den klassiske trappe, hvor to år så går du der og der og der om femogtyve år så du partner og så er det det. Og det er der nogle der godt kan lide for så kan de se progressioner og så se at 25 år så er jeg partner " det fandme godt". Øhm det har vi ikke, men til gengæld har vi nogle andre værdier, men vi skal også kunne tale i det andet for det er klart. Det bliver netop også efterspurgt altså og skal vi skulle kunne håndtere op en eller anden måde. Men for mig giver det rigtig god værdi når vi har dem, vi skal også bare være god til at følge op på dem i bund og grund.	Ledelsespraksis: at folk kan være tiltrukket af enten den ene stil og den anden stil.

60	I: Hvordan følger du selv op på dine egen purpose?	
61	X: Hmmm jamen det gør jeg altså ikke formelt jeg går ind og kigger på dem, for jeg kan godt huske dem, men mere hvad er det egentlig som der er sket inden for, hvad det er for et stykke tid.	KPUI: Man holder ikke øje med at man er nået i mål, men man kan selv gå ind og se dem.
62	I: Sidder du og laver refleksioner, skriver du dem ned?	
63	X: Ja, jeg sidder sådan lidt og tænker over okay, hvor er jeg på vej hen i bund og grund og hvad er det jeg føler mig interessant, hvor er det jeg slapper af og synes det her er interessant. Og så er der nogle ting jeg skruer ned for ex. da vi havde den purpose samtale sidste år, der var vi ved at bane ret meget op i banedanmark, hvor vi skulle til at levere, vores løsninger så det klart så er det, der er i fokus og så bliver det andet skruet ned for. Lige så snart vi er kommet over den hårde del, så har der været lidt mere ro på banedanmarks side, så skruer jeg op på noget andet. Og det er ikke sådan noget nu skete det, men det er sådan noget der kommer per automatik, tror jeg og sige nu er der lidt mere plads, nu er der noget mere overskud, nu kan jeg kigge på noget andet, der er mere spændende.	KPUI samtalen
64	I: Skruer du det ned, eller hvordan gør du det?	
65	X: Jamen det er jo ikke noget jeg laver en dagbog, men mere at.....det kommer naturligt til mig og så handler jeg bare derefter, fordi...	
66	I: Du snakker med nogle om det?	
67	X: Ja ja, og så skal jeg sidde sammen med Chief Culture X og så kan vi sidde og drikke en tå kaffe og så for vi en eller anden god ide og så "det gør vi". Men med CEO X vil vi snakke om, hvad sker der eller sidder hjemme en aften når jeg ser fodbold og så (knipser med fingeren) hov, "hvorfor har vi ikke gjort det, det ville være sjovt at prøve" og så gør vi det, fordi det er det jeg synes vi skal og det synes jeg er varde og jeg skal ikke ind og spørge om lov. Jeg skal bare gøre det i bund og grund. Og det er også okay at vi fejler og det er en del af bakken og vi skal heller ikke lave det perfekte produkt første gang, men vi skal prøve at lave, okay at prøve det af. Vi er begunstiget af at vi har de muligheder, som vi nu har.	Der er et krav om at man skal handle på sine ideer - Det er regel praksisforståelse, som til udtryk i ledelespraksisen
68	I: Det faglige ?	

Sarah Winther Brandt-..., 19/5/2019 14.00
Kommentar [1]: Varde?

69	X: Ja, vi har nogle mennesker vi kan spare med	
70	I: også kulturen?	
71	X: Men også kulturen at, det er okay vi gør det, at vi bruger noget tid på det her og der ikke er noget krav at du skal faktura fyrrer timer, så har du ikke tid til det andet. Jamen det skal vi også gøre, men hvis banedanmark kun vil have at jeg fakturerer tredive timer, så kan jeg bruge noget tid til noget andet, det er okay. Øhm så det er på en eller anden måde selvregulerende på en eller anden måde, men der er ikke noget formelt over og det tror jeg er det der gør det svært med det her er, at i mange HR tunge virksomheder har vi skrevet alt ned med processer og udviklingsting og sager og det bliver simpelthen så tungt og trist, fordi det ser fint ud på en power point eller i en eller anden misjotegning i praksis	
72	I: Logisk.	
73	X: Ja, så kan vi alle passe ind i nogle kasser og så kan vi gøre noget og så er der et ja eller nej spørgsmål, så kan vi gå den vej. Det her det jo meget mere flydende, som gør at det bliver mere spændende at være i for der er mere plads og masser af rum til at en forskel, men til gengæld er det også svære for at vise noget til nogen gange, fordi det ender med at blive for flydende i bund og grund. Fordi der ikke er de faste hårde mål.	Ledelsespraksis
74	I: Når du kommer på de der ideer, så skriver du det ned på en postet eller ind på computeren	
75	X: Det bliver som oftest SLACK eller i en onenote, fordi hvis det nu er noget fagligt, så sidder jeg og nørder et eller andet, så skriver jeg det til en eller anden jeg tror der kan bidrage med noget, hvis det er noget med projektledelsestungt, så sender jeg det til Pia eller CEO X, hvis det er meget professionsladet, så er det nogle andre. Øhm og så skriver vi det ned på SLACK og så kører vi over det, så sætter vi os sammen og prøver det og så bruger vi en halv time på det eller hvad ved jeg. Øhm og det er sådan meget sådan det opstår langt hen af vejen.	KPUI samtalen - Materialitet Vidensdeling Feedback Bidrag
76	I: Så SLACK er på mange måder den platform, hvor det typisk er der hvor du nedfælder dine tanker. Hvordan omtaler, du omtaler Key Purpose indicator meget positiv, som sådan jeg forstår det	
77	X: ja, ja fordi det er nok det jeg har savnet uden rigtig at vide det. Nogen gange har min årlige samtale andre steder,	

	har været en super flad fornemmelse når jeg gik der fra. For det omhandlede alt muligt andet end mig. Og nu handler det sgu om mig og så kommer det som "side note", at du også kan gøre noget for virksomheden. Og det er rart at have noget fokuseret tid på, hvad det egentlig handler... mig, min vision og mine tanker osv.	KPUI samtalen
78	I: Nu har i ligesom implementeret det, hvad mangler der?	
79	X: Manglerne for mig er klart, at det bliver nogle mange flyvske ting nogle gange, for purpose kan være svært at definere. Nogle gange tror jeg, at det ville være godt for os med nogle mål i bund og grund. Uden at det skal super målbart, SMART'e mål.	KPUI samtalen
80	I: Er det ikke procent eller tal?	
81	X: End mere, hvornår er vi så færdige med det eller hvornår har vi gjort det, hvis du er et karrierekoncept. Jamen hvornår er vi så færdige med det, hvad er produktet, er det en proces eller er det en metode eller hvad fanden er det et eller andet sted. Bannedanmark key purpose er at bruge mere tid på det og synes det er mega fedt, hvad er afkommet så af det. Er det projektet eller er det et år, at gøre det mere skarpt på en eller anden måde ville være fordelene. For udfordringen kan nogen gange være, hvad er det så aftalen er, hvis det er noget flyvsk kan vi så følge op på det bagefter kan man sige	- Praksisforståelsen, man ved ikke hvad purpose indicators er. Mål = sætte deadline, lave en aftale, så kan gå med i deres samtaler
82	I: Du snakker både om at man kan være groet lidt fast, men også fordi man har selvstyring, så kan man også komme til at flyve lang væk fra reden	
83	X: Ja, så det er også vigtig at man følger op på dem også og det er altid udfordringen og det har det også været andre steder. Så har vi nogle en til en (touch bases), men er vi gode nok til at følge op på de her. Og det er vi ikke nødvendigvis, at det skal ikke være noget fast, hvor vi skal tvinges igennem, men vi skal måske også være bedre til at initiere til, at nu skal jeg følge op på min samtale, så det ikke bliver ledelsen der skal gøre det. Så er det deres ansvar så skal jeg bare læne mig tilbage og vente, men der ligger også et ansvar hos dig selv til at følge op på de snakke som vi har haft. Det tror jeg er enormt vigtigt, så man tager noget mere ansvar for noget af den udvikling man selv har valgt.	Touch bases / opfølgning på udvikling skal ske på eget initiativ. Regler for hyppighed er uønsket/= hegnspæle KPul practical rule om ikke at

		fastlægge et mål peger ud i at det er der man som konsulent kan have svært ved at opfatte at der er sket en aftale mellem medarbejder og leder. Ledelsespraksis
84	I: Hvis det ikke ligger på ledelsens skuldre og skulle sørge for at initiere for, hvis i nu er to hundred så er det to hundrede dage hvor CEO X og Chief Culture X skal gøre det og det er ikke deres interesse.	
85	X: Nej	
86	I: Eller de har også et purpose	
87	X: Ja de har også nogle ting de gerne vil.	
88	I: Hvordan kunne den konstellation så se ud, for at kunne holde sig bevidst omkring hvad er mit formål med at være derude, hvad er det egentlig jeg gør, hvorfor gør jeg det.	
89	X: Jeg tror, vi skal tilbage til at tænke vores struktur anderledes. De klassiske strukturer anderledes, men hvor man kan tænke det sådan lidt mere projektorienteret eller noget linie, men så tror jeg også et mindre team, hvor der er en, der får noget mere ansvar for også at kunne følge op på de her key purpose indicators.	Ledelsespraksis en: 1) skal tænkes mere projektorienteret og KPUI: mindre teams - Der bliver ikke talt om KPUI blandt medarbejdere. Det er en til en samtale, som kan være svært at definere i

		samtalen hvad det er for nogle mål der er blevet fastsat til videre udvikling og derfor giver det ikke mening at handle udfra at italesætte det blandt kollegaer.
90	I: Hvad med indenfor jeres nuværende rammer?	
91	X: Vi har noget speeddating	Speed dating
92	I: Er det nok eller?	
93	X: Nej det er ikke nok og det skal vi også blevet bedre til eller gøre mere af og det er tilbage til den enkelte, er vi gode nok til at initiere det selv og det må jeg indrømme jeg er ikke selv god nok til selv, for jeg har tusind andre ting også, så det glemmer jeg nogle gange, desværre. Og det klart det er en ting.	KPUI samtalen
94	I: Hvordan er Key Purpose Indicator med til at styrke fællesskabet?	
95	X: Det er det, fordi man tager udgangspunkt i den enkelte og ikke alene virksomhedens super optimerende mål. Det betyder, at vi fokusere på mine behov samtidig med, at vi snakker om virksomhedens behov også. "Det kunne vi godt tænke os, at du gjorde eller gjorde mere af eller mindre af"(2.,00:44)).	KPUI
96	I: Så der er noget adfærd i det?	
97	X: Ja, i høj grad. For mig er det et spørgsmål om, at vi arbejder ud fra vores behov og virksomhedens behov. At vi gør en forskel og at vi vil en masse ting, samtidig med at målet for os ikke alene er at tjene penge, men vi har noget der er vigtigere for os - og det er, at det er et godt sted at være, at det er sjovt at gå på arbejde samtidig med, at vi	Ledelsespraksis: vi arbejder dialogisk, at det en vekslen mellem at tilpasse

	også gerne vil noget mere i bund og grund, men det er ikke det ultimative formål. Det tror jeg, at vi har behov for at gøre skarpere, det her med vores adfærd kontra virksomhedens udvikling kontra den enkelte, fordi min ultimative frygt er, at så snart vi sætter konkrete mål op, så begynder folk også at gå efter de mål. Så kan vi komme ud i nogle situationer, hvor vi i worst case modarbejder hinanden og hvor vi gør noget, der ikke passer ind i, hvad virksomheden gerne vil. Og der har vi en stor opgave som virksomhed og handlende mennesker at regulere det sammen. Nu har vi så ansat YY som (taget ud), og som har det der gen med at komme derud af, og selvfølgelig er det vigtigt, for virksomheden skal tjene penge for ellers kunne vi ikke være her, men det skal heller ikke være DÈT vigtigste. Der ligger en opgave med at sørge for, at genet er det, men at det skal være der på den rigtige måde. Der er sådan hele tiden "hvordan gør vi så det". Det bør hele tiden være en afvejning af, hvad der er det vigtigste ligenu. Det er helt tiden et trade-off (2.,03:20).	medarbejderen jobbet som at tilpasse jobbet til medarbejderen. Se mere i tankerne bag HRM. Ledelsespraksis Ledelsespraksis: det mangler i deres nuværende praksis
98	I: Hvor ligger det trade-off henne?	
99	X: Der ligger lige nu et koncept, hvor A, B og C sidder sammen og prøver at snakke om det her. At hvis én ønsker at udvikle sig i en retning, passer det så ind i vores kultur eller fokus. Hvor A kan sige, at vil passe godt med det her og B kan sige, at det vil være godt for kunderne og så videre (2.,03:50).	

BILAG 09 - Transskriberet interview med IP5 og IP6

01	Transskription	
02	Interview med konsulenter i firmaet	
03	Interviewer: Sarah og Anne Marie ("I")	
04	Informanter: IP5 ("X") og IP6 ("Y")	
05	Transskriberet af Anne Marie	
06	Længde: 54.13. min	
07	(@interviewt starter	
08	I: Hvad synes I der er attraktivt med at arbejde her?	
09	X: Spørg du om hvad der er godt ved at arbejde i TW	
10	I: Det kan vi godt tag, hvad er der attraktivt ved at arbejde her?	
11	X: Ja, altså det jeg synes der er rigtig godt ved at arbejde her i forhold til andre steder. Nu har Y og jeg været i andre konsulenthuse, det er at der er rigtig meget tillid til først når du er ansat. Det er ikke sådan at du først skal til at oparbejde tillid og til at vise at du kan et eller andet. Du har tillid og får ansvar fra dag et og bliver egentlig betroet nogle opgaver, som man ikke bliver betroet andre steder, for man først skal vise sit værd eller hvad man skal sige. Øhm så det er i hvert fald noget af det jeg synes der er rigtig godt	tw som organisation (ledelsespraksis) giver tillid = en generel forståelse
12	Y: Så synes jeg der er rigtig meget frihed under ansvar, det er sådan at bede om tilgivelse frem for tilladelse. Og det ligger op af tilliden at man arbejder ud fra at der er så højt tillid at vi tager de rigtig beslutninger, fordi vi er ordentlige mennekser.	tw som organisation (ledelsespraksis) giver tillid
13	X: Og man ikke behøver at spørge om lov	
14	Y: Så hvis vi er ude og spise en frokost, så går vi ud og spiser en frokost uden at vi skal tænke over. Øhm om vi nu, hvad er det det hedder at bonne dem eller hvad man siger. Så gør man det,	tw som organisation (ledelsespraksis) giver

	hvis det føles rigtig, giver det mening så giver det mening, så man ligesom selv beslutter sig for, hvordan og hvorledes at det er nogle goder i at vi har denne her frihed. At vi selvfølgelig arbejder 37 timer, det er vi ansat til, nogen gange mere, nogen gange mindre. Men så har man ikke noget imod og arbejde mere i nogle perioder fordi man også andre gange styre den anden vej	tillid
15	X: Jeg vil sige det er de færreste der har at de arbejde mindre tror jeg	
16	Y: Ja ja det tror jeg også, men det er også hvad man har lyst til at arbejde. Det er ikke sådan ikke man har lyst til at arbejde. I dag har jeg fx ligget med migræne hele natten og haft det så dårligt og er virkelig træt og har stadig ondt i hovedet, men vil faktisk bare gerne ind på kontoret fordi det er fredag. okay, jeg sidder hjemme og har ondt i hovedet eller jeg sidder her og har ondt i hovedet. Ja, jeg synes det er rart at komme derind, selvom jeg har ondt i hovedet, så var jeg sådan ej det skulle egentlig fint nok og sidde her fordi det er i princippet lige så afslappet, som at sidde derhjemme og arbejde. Jeg ville sidde og arbejde alligevel.	
17	Y: Det giver bare meget godt mening (..)	
18	X: (..) Sund fornuft, hvis man tænker sig om så der ikke noget(..)	
19	Y:(..)Jeg tror meget det er mening ik, når men giver det mening, ja papfigur, ja fint nok	
20	I: Kan man måske ikke i situationer stå og tænke for meget i stedet bare for at spørge om lov?	
21	Y: Det gør man meget i starten, det gjorde jeg, nu IT, der skulle jeg akklimatiseres. Der tænkte jeg altså for meget over alting. Det gør jeg overhovedet ikke mere, jeg tænker det faktisk ikke en chance, overhovedet ik. Gør jeg det nu godt nok og er det nu okay. Er det nu okay jeg deler den her kaffe med min kollega. Øhh, eller sådan nogle ting, hvor jeg hele tiden spurgte. Spurgte hele tiden, hvad med det her, hvad med det her, er det okay jeg gør det her. (anonymiseret) var sådan "hvorfor spørger du om det altså" (..)	

22	X: Det er faktisk irriterende at du spørger (..)	
23	Y: (...) Ja, kan du ikke lade være med at spørge, det ved jeg ikke, eller giver det mening. Når, okay og så havde jeg brug for at informere dem om at nu skal jeg lige invitere min kunde ud til et glas vin. Hvor det var sådan "ja, selvfølgelig skal du det" eller sådan, det var "det skal du ikke spørge om" det giver jo meget god mening. Det har taget ret lang tid at vænne mig fra at de er faktisk ret ligeglad. De går jo ud fra ja hvis jeg skal ud til et møde og et glas vin selvfølgelig skal jeg det (..)	tw som organisation (ledelsespraksis). En regel er at du har frihed til at gøre, hvad du har lyst til, på den betingelse at du overvejer om det giver mening. Du skal ikke spørge om lov du skal bare gøre det. Praksissernes understandings er, at du gør det, som giver mening for dig og for TW
24	X: (..) Jeg tror særlig det er nye der tænker over det (..)	
25	Y: (..) Ja	
26	X: Altså jeg har aldrig tænkt over det. Jeg startede da jeg var studentermedhjælper og da i starte åh, ja det er fedt. Jeg tror bare på det tidspunkt, havde jeg ikke brug for at gøre alt muligt men der så jeg meget, hvordan andre gjorde, så jeg har ikke tænkt på det efter jeg er kommet tilbage. Jeg er jo ansat for anden gang	
27	Y: Jeg tror mere vi spørger hinanden nu. Jeg bruger ikke tid på om der er forskel på CEO eller om det skulle være dig eller Oliver "har du gjort det, ja det har jeg" nå ja okay altså".	
28	X: Jeg tænker slet ikke på det	
29	Y: Jeg tænker ikke over det mere, eller ville vi spørge hinanden lige så meget, hvad gør du med det her. Sådan noget med vores uddannelsesbudget, der har jeg været. Okay, hvad er det der skal være en del af eller andet (..)	Praksissernes understandings er, at du gør det, som giver mening for dig og for TW Læring + samtalen
30	X: Kender I vores uddannelsesbudgetter?	
31	I: Jeg ved I har nogle penge I skal bruge, men jeg ved ikke nødvendigvis kravene til hvad I skal bruge det på.	
32	Y: Nej, men det bestemmer vi ret meget selv (..)	

33	X: Det var så heller ikke der (..)	
34	Y: Men der var der i starten " må jeg godt tage det her kursus", " Ja, du skal bare skrive det i det der ark der, at du har brugt de penge til det her" Når, okay	
35	X: Det er faktisk en meget sjov ting. Vores ene kollega, jeg skrev til hende at jeg havde fundet det her kursus, der var sådan en dag, med en der hedder Energitte (..)	
36	Y: Energitte, ej det vil jeg gerne med til	
37	X: Det er på Teknologisk Institut og det er sådan "Find ud af, hvordan finder du ud af, hvad du får energi af og hvad der tager energi" i forhold til ikke at være helt smadret, når du kommer hjem. Og det sender jeg til min kollega og sådan: "det vil helt sikkert være noget for dig, fordi du kører dig selv alt for hårdt." Så var hun sådan, hvem har du fået det godkendt af. " godkendt jeg har da ikke spurgt nogen". Det er ikke fordi det koster en milliard, det koster 5000 eller sådan " jeg kunne da ikke drømme om at spørge om lov", " men er du ikke sikker på du ikke lige skal spørge" og der var jeg bare sådan "nu stopper du". Du må gerne spørge, jeg skal ikke spørge eller sådan (..)	Tillid fører til det gode arbejdsliv. Praksisernes generelle forståelse er, at du gør det, som giver mening for dig og for TW = fører til det gode arbejdsliv - spm: i hvor høj grad er deltagerne er med til at opretholde/reproducere en praksis, hvis den generelle forståelse overskygger praksisernes sociale orden? Den generelle forståelse omkring det gode arbejdsliv reproduceres i højere grad end en praksis egen generelle forståelse.
38	Y: Det er også det jeg siger det er fjollet (..)	
39	X: Jeg tror folk der er nye, de kan ikke helt finde ud af " jamen, er det så blevet godkendt og hvem er det blevet godkendt af". Der er ikke nogen der har godkendt det, jeg har godkendt det. Jeg har godkendt mit eget kursus (..)	Tillid giver lyst til at bidrage til læringspraksissen, og den viden de får på kurser vil understøtte vidensdeling som praksis, som igen understøtter læringspraksissen.
40	Y: (..) Jeg har godkendt en god ide for mig	
41	X: Ja, det kan jeg godt selv vurdere	

42	Y: Jeg tror også det er nemt for vores generation, hvis jeg skal være helt ærligt (..)	
43	X: Det kan godt være.	
44	Y: (..) Jeg tror det ligger i at tænke "ja det er en god ide, det gør vi". Ligesom med at vi har onboardingsamtaler og onboardingmiddag med dig. Ja, det gør vi bare," "det giver jo mening, det føles rart, det er godt". Det er jo ikke fordi vi går ud og bruger milliard million, men at det ikke er et kursus, der koster 100.000.	tw som organisation (ledelsespraksis) har en praktisk (og generel) forståelse af, hvad man 'gør' i TW uanset praksis. + Læring + samtale
45	I: Hvis I var 200 der var ansat her, vil alle så kunne administrere det?	
46	Y: Ja, det tror jeg på det er. Jeg tror det handler om, hvilken kultur det er (..)	tw som organisation (ledelsespraksis) har en praktisk (og generel) forståelse af, hvad man 'gør' i TW uanset praksis. + Læring + samtale
47	X: Og hvis man ansætter de rette folk (..)	
48	Y: Hvis man bliver ved med at holde fast i, at det er sådan her, vi gør det, så agerer folk også under det; hvis man får ansvar, så får man også tillid. Og så agere man inden for det, det er min erfaring. Hver gang du putter en anden oveni, men så bliver det så tager og tager, hvis man ikke får dækket et behov, så vil hellere mere og mere (..)	tw som organisation (ledelsespraksis) har en praktisk (og generel) forståelse af, hvad man 'gør' i TW uanset praksis. + Læring + samtale
49	X: Så vil jeg fandmer også have mere(..)	
50	Y: (..) Ja, ligesom det der med, nu har jeg lige læst Morten Albæks bog, det er jo ret genialt, men han snakker det med, at du har behov, altså tilfredshed. Du har lykke og du har mening. Og tilfredshed det er jo sådan noget med, jeg gerne have noget mere i løn eller jeg vil gerne have en bonus. Jeg vil gerne have et hæve-sænkebord, jeg vil gerne have en ny telefon. Jeg vil gerne ha' de der ting og der er så tilfredsheden, at den er basalt dækket, fordi der er jo ikke nogle ting i det her. Men så snart folk begynder på, hvorfor får jeg ikke det, hvorfor får jeg ikke det. Det er jo ikke noget med tilfredsheden at gøre, så er det fordi der mangler noget med meningen, ofte. Så hvis det giver mening for dig at arbejde et sted og du	

	agerer et sted og er et sted og synes det er fedt. Så er de her tilfredsheds-ting, så er det også noget menneskets behov af og hvis det er oveni det noget laissez faire, det gør du når det giver mening, så har du heller ikke det store behov altså. Sådan ser jeg det for mig, så længe det giver mening at gå på arbejde og vi agerer sådan sammen og vi har et sammenhold, så tror jeg sagtens det kan holde.	
51	I: Så det giver mening at gå ud og købe den nyeste iphone til 12.000 kr altså, hvis det gav mening eller kunne man godt	
52	Y: Men det gør vi jo ikke bare.	
53	I: Nej lige præcis, der er noget der giver mening, men for vores egne penge..	
54	I: Nej lige præcis, der er noget der giver mening, men for vores egne penge..	
55	X: Du har det der uddannelsesbudget - det er en ting, men du har også et IT-budget, så du kan ikke bare gå ud og købe en ny telefon hele tiden. Der har man 25.000, som det nu er blevet sat op til, men det skal jo dække alt. Det skal dække computertaske, telefon, mus, tastatur..Øhh Iphone, eller hvad du nu vil have og så er der sådan noget med at der er løbetid, både på PC og telefon, så du kan ikke bare efter et år gå ud og købe en ny, for løbetiden er længere end det.	
56	Y: Men så er det også, hvis det så går i stykker (..)	
57	X: Så er det jo ikke sådan "uhh løbetiden var ikke færdig så må du få denne her nokia 3310 indtil" (..)	
58	Y: Men jeg tror det er "valget". Jeg tror det er det der med, at du får et valg. Vi var sådan "du starter her, du skal have en computer, hvad vil du have du har det indenfor det budget". Så var jeg sådan: "så prioriterer jeg jo det selv. Det er mig, der har valget" og det er det, der er det fede. Jeg vil gerne have den der computer, men så vil jeg også gerne have en mindre telefon.	
59	X: Det er også sådan noget der er anderledes her, der ligger de så mange beslutninger ud som	tw som organisation (ledelsespraksis) har en

	muligt ud til en selv. Altså for de partnere der startede det, de kommer fra nogle steder, hvor det har været sindssygt bureaukratisk og de vil gerne lave et sted, som ikke var sådan. Så der tror jeg også de er meget, de vil ikke have nogle medarbejder der ligger under for, det samme som de har ligget under for der, hvor de nu har været. Så derfor var de også det kan du sagtens selv tage stilling til, de prøver at gøre det så fladt som overhovedet muligt.	praktisk (og generel) forståelse af, hvad man 'gør' i TW uanset praksis. + Læring + samtale arbejdsliv
60	Y: Men jeg tror der hvor det kan briste lidt eller hvor det kan blive farligt, som man kan se nu her. Det er at vi vokser, så det er ikke fordi det er måden det fungerer på, men det er at der kommer til at blive implementeret nogle ting, der ikke giver mening. Det kommer til at gøre noget, hvor man sidder og tænker, hvad eller sådan nu har vi implementeret et partner program. De her, de er lige blevet partnere sådan, hvor er de blevet partnere, hvorfor er han ikke blevet partnere, hvorfor er hun. Så kommer der de her ting, hvor man begynder at tænke, hvorfor er at vi skal have det her partnerprogram. Altså for i virkeligheden handler det bare om, at der er nogle der bliver motiveret af at tjene flere penge, hvilket er en helt reelt ting, men hvorfor så ikke bare italesætte det og sige der er nogle der gerne vil have en større bid af kagen. Og så kan man lave en større indsats og blive partner, og så kan du på den måde blive partner og tjene nogle flere penge (..)	tw som organisation (ledelsespraksis) har en praktisk (og generel) forståelse af, hvad man 'gør' i TW uanset praksis. + Læring + samtale KPUI-praksissen producerer nogle nye praksisser (et nyt bundt), som fx partnerprogram, som også har sin egen materialitet og sin egen praksis. Schtazki taler om forgreninger af en praksis. Der er et aspekt, der går igen i alle praksisser og viser sig som en generel forståelse.
61		
62	X: (..) Men det er så også bare bagsiden af medaljen, det er bagsiden ved netop at gøre det til allemandseje. Alle må bestemme, alle må være med, men sådan kan det jo aldrig være hundrede procent. Og det der med, at de sidder de partnere der og sidder i sidste ende og træffer nogle beslutningerne. Og hvis de træffer nogle beslutninger som alle ikke er enige i, så er det netop det her sker fordi folk sidder lidt. Der er måske nogle der sidder med følelsen af " jamen	Ledelsespraksis, der påvirker handlingerne i de øvrige praksisser og disses praktiske forståelser og regler, især KPUI. Det gode arbejdsliv

	jeg følte, at det var noget vi alle sammen skulle være med til at udvikle og være enige i, hvorfor går vi nu denne her vej". Det kan jeg egentlig godt forstå.	
63	Y: Jaja, det tror jeg også	
64	I: Så partnerskab det er en af de ting	
65	Y: Partnere tingene er ikke (..)	
66	X: Det har skabt meget.. folk begyndte at græde (..)	
67	Y: (..) men det er ikke.. for mig er det ikke på grund af at der er lavet et partnerprogram, fordi for mig har jeg ikke en interesse i at være partner lige nu, så det er sådan set fint nok for mig. Men det har mere været sådan princippet i, at den måde de har præsenteret det på gav ikke mening. De har ikke gennemtænkt konstellationen af, at I er partnere, men så er der andre der er partnere, men det er ikke samme status partnere (..)	
68	X: (..)de er ikke medtager, de er ikke med i ejerskabet (..)	
69	Y:(..)Men det forstår jeg simpelthen ikke, okay men hvad er så differentieringen af mellem jer og dem, hvis I siger at partneren er lige med os. Hvis du er partner, så er du på lige fod med alle de andre, men er du det, hvad er så forskellen så. Men der er ikke en ikke en forskel, men der var bare.. jamen det er der jo. Så bare italesætte det, det handler om at han får flere penge ud af det, fordi han arbejder mere eller lægger en ekstra indsats. Det er jo det det handler om.	
70	I: Så I føler lidt at der bliver tysset lidt, eller det bare ikke er tydeligt?	
71	Y: Jeg synes, at det ikke er tydeligt, fordi de ikke helt har defineret det selv.	
72	X: Men grunden til det ikke er tydeligt, det er jo netop fordi vi også sindssyg umoden virksomheder på rigtig mange punkter, fordi man gerne vil gøre nogle ting anderledes. Så er der også mange ting man ligesom venter med og prøver at tænke, "hvordan kan vi så gøre det her	Synsning om tw som organisation (ledelsespraksis): regler, praktisk landskab(?) Lederne handler ud fra, at alt skal være anderledes

	anderledes og hvad vil være bedst for sådan en virksomhed som vores". Og så prøver man at gøre det der er bedst, men der er jo nogle ting som for eksempel partnerprogrammet bliver det lagt ud til, at vi bliver nødt til at have i forhold til at kunne tiltrække nogle dygtige seniorprofiler(..)	(regler og generelle forståelser). Igen purpose, hvad giver mening for os som virksomhed, som ikke bygger på de gamle organiseringsprincipper I ledelsespraksissen er der ved at komme nye materialiteter, der fører til flere regler i praksissen (72+74) "man kan ikke tiltrække dygtige profiler uden et bonusprogram).
73	Y: (..) og det bliver man provokeret af (..)	
74	X: (..) Fordi hvis man ikke har noget man kan tilbyde folk, hvis der ikke er noget så kan man jo heller ikke blive ved med at tiltrække dygtige mennesker. Og der bliver folk sådan lidt splittet, fordi vi vil gerne tiltrække dygtige mennesker. Ja, og vi vil gerne vækste, men er det fordi vi har en vækststrategi eller sådan. Jeg tror der er nogle, der tror at der er nogle der noget der bliver tysset, men hvor jeg i virkeligheden tror at de ikke er nået længere fordi de også har travlt ude ved kunderne. Det tror jeg at, man gerne vil udvikle en virksomhed, som ikke er ligesom de andre og prøver på at gøre det på en anden måde. Men det er jo svært at gøre det på en anden måde, når man konkurrere om de samme ressourcer. Så bliver man også nødt til at konkurrere med, mod de andre, som ikke er alt for cirkus-agtigt.	
75	Y: Jeg tror bare lige præcis med det der partner ting der at de har ikke defineret det ordentligt også det der med at de siger "netop at vi skal have noget senior profiler" " de skal være dygtige, vi skal tiltrække dem" men hvor jeg sådan lidt er. Jamen, hvis de bliver tiltrukket af, at der er et partnerprogram(..)	tw som organisation (ledelsespraksis) Ledelsespraksis
76	X: (..) så er det ikke de profiler vi vil have (..)	tw som organisation (ledelsespraksis) Ledelsespraksis

77	Y:(..) så ville jeg stille spørgsmålstegn ved er det så de profiler de gerne vil have så. Det kan jeg ikke forstå, hvad er det der er så vigtig ved at have nogle der går mere op i at de kan få en partnerposition end at de skal arbejde her. Og det synes jeg kulturelt for vores kultur (..)	tw som organisation (ledelsespraksis) Deltagerne har forskellige teleoaffektive strukturer, når det gælder 'purpose' (se i afsnittet om meningsskabende ledelse).
78	X: (..) Og det er ikke den type virksomhed vi vil have.	KPUI-praksissen forgrener sig til nye praksisser, i og med, at der kommer ønsker om målsætninger, der skal belønnes gennem et partnerskab - ledelsen er bange for, at de uden det partnerskabsprogram kan opretholde TW som praksis.
79	Y:(..) er mærkeligt, nej. Og de mener ikke den del med det. Jeg tror bare, at det de mener med det er at, hvis man har lyst til at tage mere ansvar eller ejerskab for noget og derfor også få en større bid af kagen, så skal du have lov til det. Og det kunne ligeså godt være, at "XX" og det kunne lige så godt være mig, det kunne lige så godt være who ever, der kunne starte sit eget område op og så blive partnere.	
80	I: Så alligevel bliver der lagt nogle hierarkier ind, som jeg kan høre det, der er noget ejerskabskreds og så er der en direktion.	KPUI-praksissen forgrener sig til nye praksisser, i og med, at der kommer ønsker om målsætninger, der skal belønnes gennem et partnerskab - ledelsen er bange for, at de uden det partnerskabsprogram kan opretholde TW som praksis. De har teleoaffektive strukturer omkring, at et partnerskabsprogram vil forandre flere praksisser, hvilket taler videre ind i, at der også praksisernes materialiteter skal forandres.

81	Y: Ja, men i virkeligheden for mig så ser jeg det som om at parterne er inde i. Altså de har prøvet tegne det og det giver ingen mening at tegne et hierarki, fordi det bliver et hierarki. For mig er det et organisationsdiagram, som ikke eksisterer så inde i mit hovedet (..)	
82	X: (..) Det er også derfor de er meget tilbageholdende med at tegne det fordi de netop ikke har lyst til at lave " Vi vil ikke være pyramiden" (..)	Generel forståelse af TW som praksis: TWs ledelses praksis har en generel forståelse af at de ikke vil have en pyramide, hierarki og hegnspele. Ledelsen har som mål at skabe en god arbejdsplads og ønsker ikke hegnspele, hierarkier og bureaukrati. TW har en ledelsespraksis som gerne vil lytte til medarbejdernes teleoaffektive struktur rettet mod en implementering af et belønningssystem der belønner deres purpose, derfor opstår der en ambivalens og en forvirring af hvad der skal defineres som deres fremtidige struktur TW's praksis. KPUI samtalen er forbundet med ledelsespraksissens teleoaffektive strukturer om at skabe en god arbejdsplads gennem 'Purpose' (Ledelsen har som mål at skabe en god arbejdsplads og ønsker ikke hegnspele, hierarkier og bureaukrati.).
83	Y: (..) og det er vi heller ikke (..)	
84	X: (..) Så nogle på toppen og så er der nogle	

	mellemledere, det skal vi ikke ud i så derfor er de også meget tilbageholdende. De vil gerne gøre tingene på en anden måde, men hvordan fanden gør man det, når nogle andre efterspørger en ting og når andre efterspørge noget andet (..)	Nogle medarbejdere har en interesse, der sætter en diskurs (ønkset om målsætninger og partnerskaber), mens andre har en anden diskurs, som understøtter ledelsespraksissen (ønsket om en org. uden hegnspele). Ønsket om målsætninger er et oprør mod purpose. Det er noget nedefra, der ikke kan se mening i purpose og med indførelse af fx partnerskabsprogrammer vil oprøret skabe en dominoeffekt: forandre materieliteterne i KPUI, som igen vil forandre KPUI-praksissen, som er i fare for at blive opløst i dens nuværende konstellation mellem praksis og materialiteter.
85	Y:(..) I mit hovedet der har vi et cirkulært diagram, som er dynamisk og det er ikke noget der rigtig eksistere, som vi fungere så er vi inde i midten, det er her hvor parterne er ejerne/parterne, så er der kommet nogle flere ejerne eller partnere ind, som vi ikke helt ved er placeret, men det er noget helt andet.	
86	X: Der er nogle medejere som ikke er med med på nogle af de der ejer møder, hvor de oprigtige ejer bestemmer.	
87	I: Kan du tegne det?	
90	Y: Jo jeg kan godt tegne det, som jeg ser det(..)	
91	X: (..)Jeg kan ikke tegne det(..)	
92	Y: (..) det er også fordi jeg ikke har tegnet det med dig før, men som jeg har snakket det med Culture Chief X om det også. For de bliver nødt til og prøve at italesætte, hvad er det de gerne vil visualisere. Problemet er bare vi er en meget dynamisk virksomhed, så det er ikke noget med	En stærk diskurs mod at skabe hieraki.

	at bygge, vi skal ikke afdelinger, vi skal ikke have hierarki. Så hvordan er det vi lige visualisere det her.	
93	X: Også det her med at man bliver nødt til at strukturere det på en eller anden måde, når man vokser. Du kan ikke blive ved med at være en stor masse, men hvordan skal man det når man ikke vil have afdelinger og netop ikke vil have hierarki. Og det er ligesom det vi prøver på at arbejde hen imod og så kan man være enig eller uenig, men de prøver at gøre noget for at strukturerer det.	
94	Y: De er bare kommet til at fucke det lidt up, ik. Så i mit hovedet så ser det sådan ud (tegner) at vi er i en cirkel. Vi har en kerne og der har vi IP1, vi har Hans og vi har (anonymiseret)(..)	Usikkerhed omkring, hvad forandringer betyder for 'purpose' = det, der giver mening i arbejdslivet
95	X: (..) Så det er ejer(..)	
96	Y(..)Det ejer(..)	
97	X: (..) ejer partner, det er dem der er startet det.	
98	Y: Så har vi tilfældigvis også lige kommet en lille cirkel her, hvor der så lige er (anonymiseret) og IP2. IP2 giver super mening at han er en del af det her, (anonymiseret) er.	
99	X: Det er jo ikke relevant om det giver mening	
100	Y: Nej nej, men for mit diagram giver det rigtig nogen mening	
101	X: Nej Okay	
102	Y: Det er bare for at forklare det ..	
103	X: De er partner, men de er ikke..?	
104	Y: De er medejere .	
105	X: De er medejere, men de er ikke de oprindelige ejere	
106	Y: Så i stedet for at sige det er på toppen, så vil jeg sige de er i midten. De skaber vores kerne af vores forretning. De er herinde og vi er allesammen her rundt omkring alle de her ting her (tegner) og her arbejde vi.	

107	X: så man er på lige fod selvom man har 20 års erfaring	
108	Y: Men det der så er med det her, er at der er nogle forskellige bobler. Vi har nogle bobler og som jeg ser det så har vi nogle bobler, der skaber sig her, der ligesom når men så "Jeg vil gerne være i denne her boble også, men jeg vil også ind i den her Health care herovre, det er Mimis boble, hun kan godt lide, den vil jeg også gerne være en del af og så lidt herover. Og de her de kan vokse, det vil sige, at (anonymiseret), han har så skabt mere en finans pension område. Det tager han super meget ejerskab for, han dyrker boblen han har interne møder han laver salg på det. Det vil sige, at det bliver en mere etableret fast boble. Den kan blive større, jeg kan gå ind og ud af den som jeg vil, X kan komme ind af den (..)	
109	X: (..) jamen det har ikke noget med strukturen at gøre(..)	
110	Y: (..) Jo det har det, det er det nemlig det at det har, for inde i mit hovedet, så har han et forretningsområde her, som han tager ansvar for ergo der kan han blive partner. Så er det ligesom Mimi siger, jamen hun har forretningsområde lige her. Lige nu er den en boble vi arbejder med og vores boble er vores struktur. Det tror jeg bare ikke folk forstår endnu i mit hovedet, så er det sådan vores struktur er.	
111	X: Jeg tror, at det er hvor man er, - vi er jo ikke enige. Jeg tror, hvis man bad alle om at tegne et organisationsdiagram. Jeg tror, jeg ville tegne det lidt ligesom det der, men jeg tror, hvis det var andre ville de tegne det på en hel anden måde	
112	I: Ville du tegne det på din måde "	
113	X: Jamen jeg ville tegne det lidt ligesom det der. Jeg vil også lave cirklen og så alle rundt om. Men jeg synes ikke at boblerne er en del af vores struktur, det er en del af den måde vi deler viden på.	
114	Y: Jamen fordi det er for mig en forskellig måde at bruge den på fordi jeg har en lille herreboble og den er fin, men fordelene med den boble, det er ikke at lave forretningsområde, mit formål med	

	boblen er en videndeling og det er fint. Derfor er det stadig bare, nå men, så samles folk jo folk om den her boble, når der er noget der er relevant for en kunde. Det vil sige, når man så bliver den her mere relevant, så kan det eller kunne det blive potentielt blive et forretningsområde, hvis det gav mening. Men det er det jeg mener med at det er dynamisk, det vil sige, at det blive større eller mindre afhængig af behovet og efter trækningen	
115	X: Jeg kan gå ind i PPdr-boblen, hvis det og jeg kan også gå ud af den, hvis jeg ikke vil	
116	Y: Ja, og det er en af formålet med det er for mig og det er det jeg mener med at synes det dynamisk. Så det er ikke noget der er statisk ting der vil sige sådan er det her, men det er det her der forklarer partnerne bedre dvs. jeg kan blive partner. Dvs et eller andet specifik område what ever (..)	
117	X: (..) Alle kan i princippet blive partnere(..)	
118	Y: (..) Det er det jeg mener, jeg vil ikke kunne det her, men jeg ville kunne det herude. Du kan ikke komme derind, det er det jeg mener med at sige, hvis vi snakker partnerprogrammer og det var den måde de skulle visualisere det på. For når vi snakker partnere, så forestiller folk sig at de kommer herind og har medbestemmelse på alle mulige ting. Det er ikke sådan det er.	
119	X: Man bliver herude ...	
120	Y: Ja, man bliver herude sammen med de andre. De har bare mulighed for at være den, der samler folk, hvis du tager ansvaret og udvikler den. men det er for at sige, det som folk bliver provokeret af og de er bange for at folk de kommer herind, så kan man pludselig vende det om og så bliver det pludselig et hierarki. Men det er derfor jeg mener med det på denne her måde her. Så boblerne er bare en metode, det kunne lide så godt være what ever, men nogle bobler har forskellige formål og nogle bobler kan blive store og nogle kan lige pludselig forsvinde og nogle kan lige pludselig skifte ejer.	
121	X: Men det ville være en kæmpe fordel for dem selv, selvom de tøver med det og tegne vores	

	organisation, fordi der er rigtig mange der tænker "åh nej, vi har parterne her og så har vi nogle flere partnerne her og så har vi mig hernede" Nu ser de så, at der kommer en salgschef, så ligger de måske i et lag her. Sådan så vi netop får den pyramide, som folk ikke vil have og det er folk bange for at det bliver, fordi folk ikke tænker det her, men de tænker den klassiske, fordi de jo har været på arbejdsmarkedet i mange år, hvor man har den klassiske virksomheds struktur eller hierarkiske struktur.	
122	Y: Altså, det fungerer. Altså det er jo ikke noget vi har sagt at det er sådan her, men det er jo sådan her det virker. Det bliver vi jo nødt til at erkende at det er det der faktisk sker helt automatisk. Det er jo ikke noget der bliver sagt det sådan her det er, men det er sådan det folder sig ud i vores dagligdag, synes jeg i hvert fald.	
123	I: Hvordan får I så kunder ind?	
124	Y: Jamen det er alle og en, altså dem der har lyst til det. Ligesom få at sige jeg synes jo det er mega sjovt, så det vil så også sige at jeg også er i account fintek delingen. Det er en boble, som Mikkel har lavet, hvor jeg siger han hjælper (anonymiseret) med de her ting, så han er jo en der kan gå ud og hjælpe med alle de her ting forskellige ting. Man lave lave nogle forskellige omkring de så der kan være nogle sitelinks på det her. Så han har også sin egen forretnings område. Han er sikkert også en, der gerne vil være partner, så det vil sige, at han har en account management afdeling. Han ligesom vil åbne op og bygge ud.	
125	X: Så alle kan skaffe kunder og sådan, men indtil nu har det været sindssyg ustruktureret, fordi så det er blevet lavet "nå men, så kender jeg Per over fra Odense kommune" og så arbejder vi lidt med ham fordi jeg har arbejdet med ham lidt tidligere. Han kunne godt lide vores tilgang, men så har vi ansat Mikkel fra 1. januar til at være ansvarlig for salg for at prøve at gøre det mere struktureret og for ikke at tabe nogle kunder på gulvet. For tit er der nogle, der henvender sig og hvis så (anonymiseret) har for travlt, så får han	

	ikke lige samlet op på det. Så alle kan gøre det, men Mikkel er i sidste ende ansvarlig for det nu.	
126	Y: Han prøver ligesom at hjælpe os med at få de der kontakter, der skal sendes. Den skal forhandle og alle de her ting. For salg er jo mange ting. Jeg er i mega meget med salg, for jeg har siddet med min egen kunde så det er jo hver gang jeg har siddet med et projekt og er det jo lidt salg jeg har lavet. Men det er jo ikke som i andre virksomheder som fx i Deloitte du skal sælge for 1. million som i sin tid i NNIT, så var det jeg skulle sælge for 1,5 mil. Så hver gang jeg havde været inde ved en kunde og der var et eller andet lead så skulle jeg ind i sådan et ark, hvor jeg skulle skrive et lead på 500.000 kr. Det er mig, der har kategori 1, fordi jeg kendte dem og så er der måske to, der hjælpe og så for de 1,03% af den del ind på deres konto. Det er ligegyldigt her.	
127	I: Hvordan bliver i så målt?	
128	Y: Vi bliver ikke målt	
129	I: Ikke i tal, men i har jo nogle andre måder at blive målt på?	
130	Y: Ja det virker ikke helt endnu, lad os sige det sådan. Jeg synes ikke for mig de der touch based er så kontinuerlige at de giver mening. For mig er en touch base en gang om året, med et eller andet jeg sagde for på et tidspunkt. Det er sådan lidt ligegyldigt for mig. Jeg har en til en med IP2 engang om måned, men det er bare personligt. Det er mere i forhold til så mit arbejde, det er en del af mit liv, så jeg kan ikke rigtig skille de der ting ad, for det handler om har jeg det godt er jeg glad for så er mit arbejde typisk også godt. Det hænger lidt sammen for mig.	KPuI en gang om året, og så har hun touch basses en gang om måneden med IP2, som også fortæller noget om IP2s rolle frem for IP1 rolle. Han tager sig af det personlige, hvorimod man måske kan forestille sig at IP1 tager sig af det faglige i samtalen og ikke har touchbases med medarbejderne, men deltager kun i den årlige KPuI samtale.
131	X: Men det er jo endnu et område hvor vi er ret umodne fordi vi vil gerne gøre det på en anden måde	
132	Y: Eller modne fordi vi gør det på en anden måde.	
133	X: Jeg synes vi er umodne, fordi vi vil gerne gøre det på en anden måde, men vi ved ikke helt	

	endnu hvordan det skal være, fordi folk vil jo også gerne have nogle mål i forhold til at kunne udvikle sig, men vi vil ikke have de klassiske mål.. "du har ikke nået dine mål, så derfor kan du ikke". Så hvordan er det egentlig vi skal retænke den del og det har de jo åbnet op for nu, at det er noget vi alle sammen skal være med til at komme med ideer til. Endnu en ting, hvor de ligger en del af beslutningskraften ud til os allesammen og med til at bestemme og udvikle, hvordan tænker vi at det kan se ud, hvis det ikke skal være Deloitte eller i NNIT eller nogle af de andre.	Ledelsespraksis: beslutningerne lægges op til medarbejderne (regel)
134	Y: Og det synes rigtig rigtig godt (..)	
135	X: (..) så nu skal vi til	
136	I: Er det rammen, at det skal ikke ligne noget af det andet?	
137	X: Nej det er ikke rammen, det er mere tror jeg. Vi er alligevel en del der har været andre steder og det er vores allesammens skræmmebillede. Sådan skal det for alt i verden ikke blive, fordi hvis du har dine egne mål, så kommer det til at gå rigtig meget ud over temaet i forhold til, at så vil du lige pludselig ikke hjælpe andre, fordi så kan det være, at jeg ikke når mit eget mål. Så derfor er det mere sådan et skræmmebillede.	Ledelsespraksis
138	I: Men i forhold til det du sagde med de møder du har, de lidt mere personlige. Hvordan kan de så give mere mening for dig?	
139	Y: Jamen jeg snakkede lidt med IP1 også omkring det, for han startede var han sådan, så havde han nogle touchbase. Og det første halve år der havde jeg en del med ham så sagde han " du er den jeg har allerflest touch bases med overhovedet" hvor jeg var sådan det er ret negativt italesætningen af det, fordi for mig handlede det om at han skulle vise interesse for mig. Jeg havde brug for(..)	
140	X: (..) nu skal det lige siges at Y har sagt op(..)	
141	Y: (..) Jeg havde brug for at. Det har ikke noget med det her at gøre (..)	
142	X: (..) Nej, nej, men man ville heller ikke sige op, hvis man var hundred procent tilfreds, hvis man	

	bare tænkte " jeg elsker mit job, jeg elsker alt"	
143	Y: Jamen det har ikke noget med det her at gøre. Jeg har ikke sagt op på grund af det. Jeg har sagt op fordi min opgave er interessant, så for mig har det ikke rigtig noget med det her at gøre, for jeg synes det har været sjovt og være med i udviklingen, fordi man er med til at påvirke det. Jeg har jo aldrig været sådan at jeg synes at det har været så nederen.	Taler ind i arbejdslivet at man orientere sig efter opgave.
144	X: Nej, men den manglende interesse har jo også gjort. Den manglende touch base og manglende interesse og hvis du siger, at (anonymiseret) måske gjort noget lidt før og du havde følt dig hørt.	?
145	Y: Ja ja, men i forhold til mine projekter altså det har ikke været, det har ikke været. Jeg er blevet tilbudt mange jobs siden, der har jeg ikke haft lyst til at sige op, fordi det synes jeg var for kedeligt opgaver. Det er kun fordi, det udelukkende er de opgaver jeg lavet med min kunde ikke er udviklende for mig. Det er sådan overhovedet ikke på grund af personer, så er det i hvert fald fordi, at de ikke har hørt efter, når det har været salg, når de har tabt salgene. Hvilket også en af grunde til at Mikkel er kommet ind også, fordi der er fire salg, der er gået tabt ude ved min kunde, fordi at partnerne ikke greb dem. Det er jo bare irriterende og så har jeg siddet alene ude ved kunderne, der havde jeg brug for at de viser mere interesse for det. Fordi jeg netop havde siddet alene ude ved kunder at de så bare havde brugt mere tid på at være sådan "nå men, hvordan går det med det her", for de ved faktisk ikke, hvad jeg laver. De kender mig godt som person og har interesse for mig som menneske, men de ved overhovedet ikke, hvad jeg er god til og hvad jeg er ikke er god til hos en kunde.	? KPUI skulle netop bidrage til at finde ud af medarbejdernes styrker og svagheder.
146	I: Så key purpose indicators kan både indeholde noget personligt, er jeg glad, har det godt og så skal det indeholde, den faglige.	
147	Y: Jeg synes det handler meget om faglighed for personligheden - det kan man også skabe også selv og internt og mellem os. Det behøver ikke nødvendigvis, men jeg synes når man er leder	Praksissen kræser meget om det faglige

	eller ejer af en virksomhed, så har man også et ansvar for at vise interesse overfor sine medarbejdere. For de har meget travlt selv og de er jo interesseret, men de har ikke tid til at vise interesse.	
148	X: Altså, jeg havde sidst den der Key purpose indicators samtale i august og igen vil de jo ikke presse nogle mål ned over os eller sådan. Han var mere sådan, "hvad kunne du godt tænke dig og lave det næste år, er det noget bestemt du tænker der kunne være spændende og fokusere på". Og jeg vil gerne blive certificeret inde for projektledelse og agilprojektledelse og blive bedre projektleder. Og det kan du kun få med erfaring og der var jeg sådan, at det ville jeg gerne fokusere på og derudover ville jeg gerne fokusere på business case specialist, fordi havde jeg lavet i 2 år ude i Dong. Og det var det, jeg synes var rigtig spændende. Øhh, i forhold til, hvor man kan investere og udvikle mig, hvordan skal jeg investere og sådan noget. Øh og det var ligesom nogle af de ting vi snakkede om og så kunne jeg godt tænke mig at være med til at ansætte folk. Rekrutteringen, fordi jeg synes det er vigtig at bibeholde den kultur, den DNA vi har. Og så snakker vi lidt sådan, jamen det lyder meget fint og sådan, hvor kunne du tænke dig at gøre det og så snakke vi lidt om det. Øhm nu har jeg kun haft en samtalen, men det er meningen man skal følge op på det efter et år. Men jeg synes	Praktiske forståelser, KPUI
149	I: Skal man selv gøre det ?	
150	Y: Det var meningen hvert halve år, men det er ligesom	
151	X: Jeg har kun hørt det hvert år, men jeg synes det er alt for sjældent og have sådan en opfølgning årligt	
152	I: Hvor hyppigt kunne du så have lyst til det? Er det alt efter hvad der ligger af opgaver, hvis der noget i udviklingen I gerne vil, sådan intern rekruttering, så der er måske lidt hyppigt at man mødes med nogen.	
155	X: Anne: Det vil være nok sådan en gang i kvartalet, bare sådan lige at høre "du har sat de har fire mål for dig selv", og det skal jo ikke være	

	sådan, at de kommer og siger "Har du nu nået dine mål", for sådan skal det netop ikke være. Men mere fokusere på, er der noget du mangler sparring til i forhold til.. - for det er jo meget sådan, at du skal selv tage ansvar, du skal selv være proaktiv, men "Er der noget du mangler hjælp til fra mig i forhold til, hvordan kan du egentlig komme derhen". Dét kunne jeg synes var meget fedt, hvis de gjorde det i højere grad.	
153	Y: (Mette) En gang i kvartalet ville give mening i forhold til den der udvikling, for jeg snakkede også med dem, der hvor jeg skulle arbejde mere med salg altså som kundeansvarlig for mine egne kunder, for alt andet giver ikke mening. Og så er det nok muligvis sådan, at jeg skulle skifte retning, for jeg sad som arkitekt, løsningsarkitekt, forretningsarkitekt og i virkeligheden er mine opgaver nok mere skjult projektledelse. Så det er sådan lidt et skift, der skulle være for mig, og så bliver den ikke fulgt op og så blev den lige glemt, så fordi de havde for travlt, og det var ikke fordi de ikke ville, men det var bare .. når man så sidder med dem og det er nice, men så sker der ikke lige noget (- fortsættes)	TWs organisering: at ledelsen har for travlt til at handle på medarbejdernes behov.
154	X: Så sker der ikke lige noget.	
155	Y: (fortsætter...) så kom der lige i vejen, så der bliver nødt til at være noget mere struktur på, at der skal blive fulgt op på det. Så havde jeg en snak med IP1 her i februar, der vidste jeg så, at jeg skulle sige op, men der var han sådan "vi bliver nødt til at tale om det her, for jeg ser dig mere som en projektleder, hvor jeg sådan "Ja! Det var da nok meget rigtigt" og "Du skal ikke have en Prince2, du skal have en uddannelse!, så istedet snakkede vi om, at så ville mit budget nok blive overskredet, fordi det er ret dyrt at tage en uddannelse, men så ville det være over 2 år for eksempel. Og så ville det være noget med, at jeg skulle være afsted en uge ad gangen for "Det passer nok bedre til den måde, du lærer på" - fordi jeg er ordblind, så det giver ikke mening for mig at tage certifikater (- fortsættes)	
156	X: Sådan noget multiple choice eller sådan noget.	
157	Y: (fortsætter...) Ja, det lærer jeg ingenting af. Så	

	derfor synes jeg, at det var rart og det var bare lidt for sent. Men det var så det, der var målet nu og så skulle jeg så have været igang med en uddannelse istedet for. Så det var individuelt i forhold til, altså så kunne han hjælpe mig med at sige "Jeg tror bare, du vil synes, at det var sjovere med den her type uddannelse. Det giver mere mening for dig". "Ja, det er rigtigt". Det var en vildt god måde, men bare det havde været sket sådan at...	
158	I: Sparringen skulle have været sket...	
159	Y: Det skulle have været sket oftere.	
160	X: De havde for travlt til at sparre, men de burde gøre det noget mere, så man kan rykke noget nemmere; også for de ting, men gerne vil.	TWs organisering: at ledelsen har for travlt til at handle på medarbejdernes behov.
161	Y: Ja, vi udvikler os ret meget selv. Der sker jo tusind ting, både personligt, men også i forhold til vores projekt, altså i august var det nogle helt andre projekter end hvad jeg sidder med nu, jo, det er noget helt andet jeg laver.	
162	X: Det er jo også lidt den der med, at det er jo meget fint, at man lægger så meget som muligt ud til en selv, men det er jo ikke alt, at man kan forvente, at folk selv kan løse. Man kan jo ikke udvikle sig selv, ligesom man kan ikke gøre alting selv, selvom det skal være den der flade struktur og cheferne skal ikke rigtig være.. Så tror jeg, at det er urealistisk at blive ved med at holde fast i det på en måde det er nu, sådan netop fordi folk også gerne vil følge en eller anden udvikling, om man så kalder det Key Purpose Indicators eller hvad man nu end kalder det, så bliver der nødt til at være en eller anden mere struktureret tilgang til det, ligesom der har været en mere struktureret tilgang til salg.	Selvledelse som en del af en regel for din egen udvikling Key purpose indicators bliver italesat, som noget der ikke har en værdi. Den praktiske viden om samtalen bliver ikke tydeligt italesat, tværtimod ved de ikke hvad formålet med det.
163	I: Hvordan kunne den sparring eller ske. Kunne den ske mere teambaseret, kunne den ske...	
164	X: Det behøver heller ikke og være med IP1 eller med partnerne. Det kunne lige så godt være med nogle andre kollegaer eller med en man tænker har gjort noget lignende (- fortsættes)	

165	Y: Ja.	
166	X: (fortsætter...) Eller en, som kommer med nogle input eller som kender en rigtig godt personligt eller er god til at se muligheder indenfor det her område. Det behøvede ikke at være med en chef eller..	
167	I: I har jo de her speeddatings. Er det der det kan ske eller er det stadig for lidt?	
168	Y: Speed dating er for mig ikke så meget det faglige (- fortsættes)	Speeddating
169	X: Nej....	
170	Y: (fortsætter...) Det er mere, så man vil sikre sig, at vi ikke bliver for meget "klikede" i nogle specifikke grupper.	Speeddating
171	X: Ja, det er mere "socializing"..	Speeddating
172	Y: Jeg synes det er mere "socializing" end det egentligt er fagligt. Der er sådan noget med, at man skal stille nogle bestemt spørgsmål, men dem jeg ikke huske i hovedet alligevel, for vi alligevel tit enten går tur eller hvad det er. Så det bliver meget sådan.. Det bliver tit noget man lige falder i snak omkring og bliver det det emne.	Speeddating
173	I: Men I skal selv initiere de møder?	
174	Y: Ja ja, så det er sådan lidt som man lige gør det.	
175	X: Det synes jeg også er fair nok, fordi det giver noget socialt.	
176	Y: Det giver så god mening. Det synes jeg er helt fint. Jeg synes, at det... Apropos det her, så synes jeg, at det er et krav for mig, at det er en af dem her, der har vist interesse for mig herude. Jeg synes, at det er rigtig fint, at jeg har de her ting, men derfra...	
177	X: Det har også noget med anerkendelse at gøre, ikk. Man vil også gerne have, at de anerkender det store arbejde man gør (- fortsættes)	Medarbejderne mangler anerkendelse. Kemmis : projects?
178	Y: Ja, det er lige det, jeg mener.	
179	X: (fortsætter...) Jeg kan jo godt komme og	Medarbejderne mangler

	anerkende Mette. Jeg kan sagtens sige, at det er mega fedt, at du gør de her ting, (- fortsættes)	anerkendelse. Kemmis : projects?
180	Y: Ja.	
181	X: (fortsætter...) man vil også gerne ses.	
182	Y: Ja, så for mig, der vil jeg stadigvæk sige det sådan, at jeg synes, at det er nødvendigt at de er inde i den her kerne, som der er forretning, som er sjælen i vores virksomhed. At de udtrykker en interesse ved de her samtaler, hvor de ligesom har den her touch base med os MINIMUM en gang i kvartalet. Altså det synes jeg og om ikke andet, så i mellemtiden sørge for at ringe til os af oprigtig interesse: "Hey, hvordan går det med det eller hvordan går det med det, hvordan går det med at bygge om, hvordan går det med din svigerfar".	Kemmis : projects?
183	I: Hvordan så når I vækster?	
184	Y: For mig kræver det, at de er mindre og mindre ved kunderne. Men det er spørgsmålet om de egentlig har lyst.	
185	X: Men der er Mette og jeg også forskellige, fordi jeg vil ligeså gerne sparre med andre af mine kollegaer. Jeg tænker det ikke som, at jeg skal sparre med IP1, fordi han er ...	
186	Y: Jamen, det er jeg enig med dig i..	
187	X: Men jeg kan ligeså godt sparre med IP4 fx, fordi jeg ved at han også er projektleder og hvis han gerne vil den vej, så giver det også mening, at jeg snakker med ham om, hvad de har gjort...	
188	Y: Men det er jeg enig med dig i. Fordi jeg bruger ikke nødvendigvis IP1, (anonymiseret) eller (anonymiseret) til at sparre med..	
189	I: Sådan mere mentoring..	
190	Y: Ja, for der bruger jeg jo vildt meget (anonymiseret), (anonymiseret) rigtig meget, og IP4 også sådan, for det giver mening, for dem kan man sådan... "Du har lavet lidt det samme som mig", så det bliver lidt det faglige..	

191	X: Så bliver det netop sådan lidt mentoring.	
192	Y: Ja, for det giver sandsynligvis god mening, fordi vi faktisk kan bruge hinanden, fordi "du ved lidt om det og du ved det", så det synes jeg er rigtig fedt. De kan ikke bare ikke vise interesse, det er det jeg mener, og det behøver ikke nødvendigvis.. Det er at se lidt mere holistisk på det, prøve at være bedre til at se Anne som dig og lidt mere så'n "Hvordan giver det mening for dig. Jeg ved, at du har været igennem la la la, hvordan er det nu".	Regel for touchbases eller KPuI at det er fagligt, hvad kan du bidrage med - Der mangler det personlige, som en af informanterne er rettet mod ville give dem mere mening i deres KPuI samtaler.
193	X: Der er nogle gange lidt udfordrede på de partnere vi har.. Det er jo ikke alle, der synes, at det er vildt spændende at have den personaleled (- fortsættes)	
194	Y: nej, præcis.	
195	X: (fortsætter...) og det er heller ikke alle, partner eller ej uanset hvem man er, så er det jo ikke alle, der er lige socialt dygtige. Det er ikke alle, der interesserer sig for, om Paula skal have en ny hund eller.. I ved, sådan helt almindelige.. (- fortsættes)	Relatings: der er forskellige måder at handle på alt efter, hvilken krop, der faciliterer mødet. Deltagerne agerer også forskelligt/får forskelligt output alt efter hvem, der faciliterer det.
196	Y: Ja, det er rigtigt, ja.	
197	X: (fortsætter...) Og det kan man jo ikke presse ned over hovedet på folk og sige "Nu skal du interessere dig for, at jeg er ved at bygge om og nu skal du høre om hele mit projekt. Det kan man jo ikke, men der er nødt til at være en eller anden..	Der er en regel i ledelsespraksissen om ingen tvang
198	Y: Ja, der er nødt til at blive tænkt over, hvordan de kan gøre det; om det så bare en af dem, der er bedre til det eller..	
199	X: Og der har jo IP2, som ikke er ejer, .. det ved jeg ikke.	
200	Y: Jeg synes, at det er ham, der holder sammen på vores virksomhed. For mig..(- fortsættes)	
201	X: Han gør en kæmpe forskel.	
202	I: Kunne (anonymiseret) område godt have været blevet større, så der var nogen, der kunne have	

	faciliteret sådan noget for jer. Eller skal det lige være de her ledere.	
203	X: Det er faktisk et godt spørgsmål.	
204	Y: Jeg vil faktisk sige, at der skulle flere af IP2.	
205	X: Det er IP2s person, der gør det. Det er ikke hans rolle, det er hans person.	
206	Y: Han er bare sådan.. Jeg synes virkelig, at det er ham, der holder os sammen. For han har et overblik.	IP2 som krop stabiliserer andre kroppe/ledelsespraksissen
207	X: Han er virksomhedens far, eller hvad man siger.	
208	Y: Han kan se noget på tværs, fordi han taler så meget med os og viser interesse og er god til at lytte, så han opdager nogle ting, når der er nogle ting der sker.. rundt omkring eller på tværs, hvor han kan sige "Prøv at hør, nu bliver I nødt til at et eller andet.	IP2 som krop stabiliserer andre kroppe/ledelsespraksissen
209	I: Hvad er Paulas rolle for jer, så?	
10	Y: For mig er hun min kollega.	
211	X: Også for mig.	
212	I: For hun står for det der vidensdeling.	
213	Y: Ja...	
214	I: Der bliver påtalt lidt, at det er jo lidt svært for jer at vidensdele på kryds og tværs.	
215	X: For mig.. for eksempel, så er jeg ude hos en kunde, hvor jeg er rigtig træt af det. Og så snakker jeg med Paula, for hun er rigtig god til at se styrker og svagheder hos folk og sådan, og jeg er ikke sindsyg god til at se mine, jeg er mere sådan "Jeg kunne godt være bedre til det her", så jeg har sådan snakket med hende om, hun er jo med i det der VTV også for at sige til hende, at hun kan tage det med ind i salgsarbejdet, at hun godt vil være med til at flytte mig hen et andet sted end hvor jeg er nu. Så jeg har sparret med hende om, at jeg gerne vil ud fra min kunde og snakket ret personligt også om, hvorfor jeg er træt af det og hvor hun er sådan også "Du skal da	

	helt sikkert noget andet. Er der noget, jeg kan tage med videre og er der noget, som jeg skal tage med videre i forhold til det, som du gerne vil". Og så det har vi snakket om, og bringer hun det i spil på det der VTV, og det har jeg også snakket med IP2 om, så de ved det alle sammen og kan snakke om det, hvis der er nogle kunder eller hvis der kommer nogle andre opgaver, så de kan bringe en igen. Men igen er det jo meget op til mig og hvis jeg ikke gør det, så er der jo ikke nogen, der kommer og spørger "Er du egentlig glad for at være derude". Hele virksomheden er baseret på, at du skal gøre noget selv og du skal drive din egen udvikling, og hvis du ikke er glad i det du er i, så må du sige til, for vi kan ikke gætte det. Det er så helt fair.	En regel i ledelsespraksissen.
216	Y: Men når man siger til, så bliver de også nødt til at følge op på det, og det er der, jeg synes, at problemet er. For jeg synes, at folk er gode til at sige til og folk bliver bedre og og bedre til at sige "Du har jo også sagt det" og hvor det skal tages seriøst.	Du har ansvar for egen læring - og der bliver ikke fulgt op på din læring eller dine problemer ude hos kunden.
217	X: Det er ikke os, der ligger på den lade side.	
218	Y: Nej, det må man sige. Vi siger til. Så jeg synes også, at de har en pligt til så at sige, at når man har sagt det, så skal de også gøre noget ved det.	
219	X: Mmmm...	
220	Y: De kan ikke bare, sådan, for det er ikke for sjov, at man siger det, at man har brug for at få en kollega ud til mig ud, alternativt at jeg skal noget helt andet. Eller jeg har brug for noget mere opmærksomhed på det her, for det er hårdt. Det er hårdt at løbe en kunde i gang og sidde alene med fem projekter og kun se jer om fredagen, så der er brug for at følge op på det og være sådan.. Og ikke bare sidde og sige "Jaa...", for så sidder man taler med dem og så føler man sådan "Yes, nu det hele godt" og så går man ud af døren og så er det hele glemt. Det er ærgerligt.	Konsekvensen af deres ledelsespraksis.
221	X: Fordi de ikke har tiden.	
222	Y: De vil gerne jo.. Man kan jo mærke dem.	
223	X: Det duer ikke at være solgt ud som 100%	

	partner, når man har et andet ansvar også.	
224	Y: Det gør det bare ikke.	
225	X: De har ikke tid til det og det skal de lige erkende.	
226	Y: De er faktisk gode til det, hvis de lige fik tiden til det, men..	
227	I: Der er noget med spidskompetencer. Der er noget med kultur, som binder jer sammen. Hvad er svagheden?	
228	X: Ved kulturen? Jeg ved ikke, om man kan sige, at hver mand er sin egen lykkesmed, for det synes jeg egentlig ikke, at man er. Man kan sige, at man er rigtig meget ansvarlig for sig selv.. altså, og der kan det være den, der råber højest, som får mest opmærksomhed. Nu kan jeg forestille mig, for du har været ude og du er ikke bleg for at sige "Det holder ikke", men det kan godt være, at IP1 ikke kommer til at gøre det samme, så jeg tror lidt at det er den der med, at man selv skal gøre og tage fat i dem hele tiden og ligesom sørge for, at være proaktiv og give tilbagemeldinger. Man kan godt risikere at få nogen, der ikke er lige så meget udadvendt og lige så bramfri som vi måske er og så taber man måske folk, fordi de ikke selv siger og fordi de ikke ser det. Det er det, som jeg tænker kunne være en mulighed.	Taler ind i practical rules af ledelses praksissen og ledelsen praktiske forståelse af at man selv har ansvar for leveringen og skal selv tage hånd hvis man har brug for hjælp.
229	Y: Det er derfor jeg synes, at buddy-programmet skulle være vedholdende og når man starter det op, så er der en buddy på og det kører i nogle måneder.	
230	I: Det er en slags onboarding?	
231	Y: Ja, og hvor vi hjælper hinanden og "jeg tager ligesom hånd om denne person for 1) at byde dem velkommen, 2) at sikre, at de passer ind og 3) at de trives. Men der nogen, der også har behov for noget længere tid og hvor man i buddy-programmet skal mødes oftere for sådan at italesætte "Er der nogle af de her, hvor at..." - for dem, der i buddy-programmet er også dem, der hurtigt opsnapper følelser i folk, tendens eller snakke om "Kan I også fornemme, at der er noget, der virker underligt ved det her eller det her". At	Buddy-program som praksis

	det er et fortroligt rum, hvor man kan hjælpe de her personer, eksempelvis over for mig, så kunne det have været ideelt, at der var nogen, der hjalp, fordi de her ikke lige havde tid, og sikre "Hey IP1, prøv lige at husk at få fat i Mette".	
232	X: Som ny kan det være svært at sige "Jeg vil gerne mødes igen, fordi jeg forstår ikke lige" og så kan man bruge sin buddy som en mellemmand.	Buddy-program som praksis
233	Y: Ja, sådan så man får en, som der lige kan have ens alliance lidt. Det synes jeg fungerer godt, for nu synes jeg, at det er meget få gange vi sådan har fået det her igang med buddy-programmet, men jeg synes, at der er et ret fortroligt bånd imellem de her ting og så'n sige "Nå, men det her buddy-program er faktisk.. Vi kan fortælle nogle ting omkring det, fordi vi ved, hvad kulturen er og vi værner om kulturen. Så der er et sikkerhedsnet omkring det, fordi .. jeg synes, at faren ved det her er at, når der ikke er noget hierarki, og når partnerne også gerne vil være ude, så mangler der alligevel den der kerne.	Buddy-program som praksis
234	I: Der mangler noget sikkerhed?	
235	Y: Ja, der mangler det der med, at de lige... For den er der jo. Det gode er, at man ikke er i tvivl om intentionerne. Det der var, da jeg var i NNIT, det var, at de havde nedern intentioner. De var vitterlig ligeglade med medarbejderne. De ville bare gerne være managing eller managing partners, de ville bare gerne gå klokken 15, hjem til deres børn og så var de ligeglade med, hvem det så gik ud over. Der var intentionen dårlig. Grunden til, at jeg siger op er jo ikke på grund af de her ting her. Det er fordi jeg har fået et projekt, som jeg ikke kan sige nej til. Jeg bliver nødt til at gøre det. Jeg ved, at jeg kan komme hjem igen og jeg ved, at deres intentioner er gode, så lige meget hvor irriterende eller trættende det er, så har jeg ikke været ked af at være her, fordi jeg har vidst, at jeg kunne sige det her til IP2 "Jeg har det sådan her", "Jeg synes, at de er nogle klaphatte" og så kan vi få talt om det.	
236	I: Det styrer I i organiseringen?	
237	Y: Vi ved, at deres intentioner er gode. Det er styrken.	

238	X: Styrken er også de personlige relationer, man har. At man går op i, at man ikke skal ansætte nogen, som man ikke har lyst til at rent faktisk snakke med og drikke en øl med efter arbejde. Det betyder også bare, at alle ved, at det er ret familiært. Alle ved, at Morten er flyttet til Haslev og man ved ting om hinanden og man interesserer sig for hinanden.	Styrken ved deres ledelsespraksis (speed dating, slack etc. er, at de styrker de personlige relationer).
239	I: Hvad organiserer det? Er det speeddating?	
240	X: Det er de folk vi ansætter, der interesserer sig for andre generelt.	
241	Y: Det kommer meget naturligt. Slack er et understøttende fundament for, at vi har den her interaktion, der er så god, når vi ikke ser hinanden så meget og så har vi fredagene sammen. Så er det også bare på grund af de mennesker, der er. Nu var vi på DTU og lave matchmaking og det var lynhurtigt at se "ja ", nej".	Computeren som materialitet til at opretholde en KPUI-praksis - på den har de Slack, hvori de indgår som kroppe og handler (i tråd med reglen).
242	X: Ja, hvem der vil passe ind.	
243	Y: Ja.	
244	I: I har jo de her teamplayer model, I skal snakke ud fra og sådan noget. Hvad høre i sådan, snakker I overhovedet om det?	
245	X: Nej overhovedet ikke	
246	Y: Nej overhovedet ikke	
247	I: nej så der er ikke. Nej okay	
248	Y: Det er ikke noget jeg føler er implementeret eller faktisk eksisterer	De kender ikke til teamplayer
249	I: Heller ikke når I har været til en touch base samtale, kommer man så ud og snakker med Y om det?	
250	X: Jamen det kommer an på hvilken god relation man nu har. Man har en god relation til alle vil jeg sige, men det er jo ikke alle(..)	
251	Y: (..)Eller når at snakke med(..)	
252	X: (..)sådan lidt mere dybere	

255	I: Ej, der er noget kemi	
253	X: Ja, og det sådan noget man ikke kan tvinge ned	
254	I: Har i så samme syn på Key purpose eller er de forskellige?	
255	Y: Nej, jeg tror faktisk også(..)	
256	X: (..) Jeg tror det er meget forskelligt (..)	
257	Y: (..) Jeg synes egentlig(..)	
258	I: (..) Er der nogen der har en anden mening end det i har?	
259	X: Det aner jeg ikke, vi snakker ikke med andre om det, altså jeg aner ikke	
260	I: Så I føler ikke den er blevet implementeret	
261	X: Vi har har heller ikke snakket om det før	
262	Y: Næ	
263	X: Altså jeg ved ikke	
264	Y: Altså, vi snakkede om, at vi snakkede med nogen, men slet ikke. Jeg tror, at de tænker, at jeg tror, at IP1 har en ide om det bare virker og det giver mening og sådan nogle ting her. Men det falder så hurtigt til jorden, netop fordi det. Jeg har har glemt, jeg kan jo ikke end gang rigtig huske. Jeg var inde og kigge og så står der at IP2 har været inde har skrevet " Y føler sig, har svært ved at blive en del af TW fra starten af og føler sig ret alene ude ved kunden. Det er vigtig vi sørger for at holde hende i 'loop' ". Det står der faktisk i den, da jeg læste i den her den anden dag. Hvor jeg var sådan, "gud hvor er det egentlig sjovt", men så er det bare sjovt, de ikke har fuldt op på det, hvis det er, det står sådan på sort hvidt(..)	Materialiteten i KPUI
265	X: (..) Helt fra starten af (..)	
266	Y: (..) jaja det var bare sådan, så(..)	
267	I: (..) også så man kan se sin egen udvikling(..)	
268	Y: (..) ja så var jeg sådan, at det var svært for mig at komme ind, men det var jo bare fordi jeg sad alene og sad ude ved mine to egne kunder, men	

	jeg er jo en del af det nu. Det er bare stadig sjovt, hvordan jeg læste det . Jeg tænker ikke så meget over det, når jeg kigger på det	
269	X: Jeg tror helt sikkert, at de skal være bedre til at følge op på folks mål og det nytter ikke noget, at det ikke bare er en snak, men måske bare gå ind og kigge, "hvad var det nu Ys mål var" og så tage en touchbase med hende. Ikke decideret målene, men mere hvordan går det, føler du dig stadig alene ude på projektet. Sådan helt almindelig (..)	Ledelsespraksissen følger ikke op på samtalen, folk skal selv sørge for de opnår de mål de selv har i enighed med ledelses målsat. Det er dog ikke tal, som er målsætningen
270	Y: (..) bare sådan samtaler(..)	
271	X: Ja, men igen det kræver også nogle social skills(..)	
272	Y: (..) interesse skills(..)	
273	I: (..) For dem der skal styre det (..)	
274	X: Mmmm...	
275	I: Vi vil gerne lige høre, det der interne møde I havde lige nu. "Øhm hvor I sådan, hvad har man lært, kan jeg forstå lidt i forhold til, hvad man er ude og lave og ligesom den der interesse del, bliver jo lidt i det der møde. Hvordan synes I at det fungerer, giver det mening?	Vidensdeling
276	X: Vi gør det jo ikke særlig tit	Vidensdeling
277	Y: Altså det der var i køkkenet?	
278	I: Ja	
279	Y: Altså jeg synes egentlig det meget fint. Jeg synes bare det er lang tid for jeg har faktisk fucking travlt i dag. Og jeg skal nå nogle ting og jeg skal til et bryllup klokken 2. Og jeg skal lige ned og købe nogle ting og jeg skal lave en præsentation. Så du ved jeg sidder lidt, et projekt ville have været rigtig godt.	Vidensdeling - Igen tidsaspektet
280	I: Der var to?	
281	X: Der var tre?	
282	Y: Der var tre	
283	I: Okay, der var tre	

284	X: Og det var 20 min hver	
285	Y: Og der sad jeg årrrh...	
286	X: Efter 10 min var sådan...	
287	Y: Ja og så ville jeg gerne høre. Jeg synes det var fint og høre den første, så ville det også være godt for mig og komme ud og lave noget, fordi det var sådan jeg får lidt stress nu.	
288	X: Ideen er jo mega god for vi ser jo ikke hinanden så meget og det giver mig rigtig meget og høre hvad de andre laver	Vidensdeling
289	Y: Det er interessant og vide hvad de andre laver også fordi så er man sådan gud, når men det kan da godt være jeg lige skal spørge IP1 om det næste gang fordi det minde sygt meget om det jeg egentlig sidder og laver. Så det giver sindsygt god mening, tre er bare for mange	Vidensdeling - Den praktiske forståelse af vidensdeling er at man får information om hvad andre kollegaer laver og på den måde også kan orientere sig, hvor man skal finde hjælp til opgaver.
290	X: Tre er for mange og 20 min pr. hver enkelt af de tre er alt for meget.	
291	I: Synes I det giver mening at forklare hvad de har lært og refleksion	
292	X: Ja det synes jeg egentlig, både fordi folk gøre de på deres egen måde, nu ved jeg ikke hvor meget du så	Vidensdeling
293	I: Jeg så kun det sidste	
294	Y: Så synes jeg det er rart at man ikke skal give gode råd nødvendigvis, som Paula lige pointeret i dag at man skal stille interesseret spørgsmål i stedet at give gode råd	Vidensdeling - Practicel rule om videndelings praksisen.
295	X: Men en ting er at man lære om hinandens projekter(..)	Vidensdeling
296	I: (..) hvorfor det egentlig(..)	

297	Y: Det er fordi nogen gange så, når man ikke forstår 100 procent konteksten, så hvis jeg sidder ved en kunde og der ikke er nogen interessant billedet fx. Altså det påvirker på alt i et projekt, så der kommer en ind og spørger "du kan da bare, har du ikke spurgt private owner"(..)	Vidensdeling -
298	X:(..) Lige en der skal være lidt klog(..)	
299	Y: (..) Det kunne være en god ide, det bliver bare pisse irriterende altså så egentlig hellere bare være interesseret og spørge sådan noget med "er der ikke private owner på det?" "Nej det er der ikke ", "Når okay". så det var bare en meget godt pointe	Vidensdeling Vidensdeling bliver praktiseret på interne oplæg, som skal være 10 min hvor man taler om sine learnings ude på projekterne, men det kan også være en fremlæggelse af projektets status eller hvilke projekter der eventuelt kunne komme i fremtiden. (dette er noget der er blevet observeret) Der er også eksterne oplæg, hvor folk har for mulighed for at spørge om spørgsmål. Hvorimod de interne er der regler for hvad for nogle spørgsmål der må blive stillet.
300	X: Men en ting er at man finder ud af. Øh, hvad de andre laver, men det siger også rigtig om personerne. Altså tit så kommer der nogle ping pong og nogle jokes.	Vidensdeling - En praksis hvor man kan se hvem der har en god relation
301	I: Ja det lagde jeg også meget mærke til at de hurtigt blev meget intern, og så sad de andre lidt når vi skal også videre ish.	
302	X: Jamen nu tror jeg også du kom til sidst og på det tidspunkt tænkte folk at nu skal vi bare videre, folk havde ikke tid	Vidensdeling - Den praktiskeforståelse for vidensdeling er at der skal være tid til det, men de

		teleoaffektive strukture retter sig mod at der også er arbejdsopgaver der skal nås og derfor kommer videndeling ikke som en prioritet. Ligeledes bliver det også påtalt fra Paula at hun ville ønske der var mere tid til vidensdeling.
303	Y: I do not got time for this	
304	I: Hvordan gør I selv jeres egne refleksioner og jeres egen læring. Er det først når I skal op og tale om den, I tænke når hvad har jeg egentlig lært.	
305	X: Altså paula skrev til mig sidste uge om jeg ville op og præsentere d. 3 maj og så kunne jeg bare tænke over det allerede nu. Og der ved jeg bare nu at det kommer jeg ikke til, det har jeg ikke tid til. I dag tænkte jeg, det ville være smart og tænke over det løbende og det kan også godt være jeg lige gør det på et tidspunkt. Øh hm..men jeg tror sådan, altså lige nu er jeg ikke alene på et projekt. Og mig og dem der er på projektet med, vi snakker tit om sådan "hold kæft hvor er det her tosset" eller sådan ubevidst gør vi det tit og både snakker om det og tænker over det om aften, når man kommer hjem er man "det er jo fuldstændigt hul i hovedet det her". Altså, hvorfor har vi ikke bare gjort det her fra dag et eller gud, hvor er det godt vi endelig er kommet i tanke om det her.	Vidensdeling - Man skal selv sørge for at skrive learnings ned på projekter og det er ikke noget man gør under projekter, taler ind i at man nok ikke kan se meningen i det når man har så travlt i hverdagen.
306	I: Skriver du det ned?	
307	X: Nej det gør jeg ikke, det kunne jeg jo godt gøre	
308	I: sådan selv dagbogs agtigt, der er også noget progression, hvis man gerne vil noget bestemt projektledelses mæssigt, man får de her AHA oplevelser...	
309	X: Men på alle projekter holder vi lessons learned, så på den måde gør vi det. Det er mere i forhold til en kunde og det er jo lidt mere. Her	Vidensdeling - Praktisk forståelse

	fortæller vi jo også, hvor tosset det er ude hos nogen kunder(..)	af at det er et forum man gerne må tale om kunden, men der bliver ikke italesat hvilke fejl der muligvis bliver begået, men mere det positive - Det fortæller paula i sit interviews og det var også det vi kunne observere - samtidigt med at det vi observeret var formet ud fra hvordan hendes rolle til kunden var og hvordan hun navigeret i rollen som konsulent.
310	Y: (..) altså hvor skøre de er(..)	
311	I: Hvordan er lesson learned?	
312	Y: Jeg havde en lesson learned her i februar på et af mine projekter, der lukkede. Så havde jeg (anonymiseret) og Nanna med til at facilitere det, og det er forskelligt fra projekt til projekt, men vores vej, fordi det havde været over tre år og der har været stor udskiftning i projektet, så vi lavede en tidslinje for, hvad der var sket, hvad kan folk huske og så lavede vi en tidslinje af det over de tre år. Så lavede vi "Hvad skal man gøre mere af, hvad skal man gøre mindre af", altså ved et andet lignende. Så lavede vi en "Tak til" fx Anne, det har været en kæmpe fordel i projektet. Så spiste vi middag og drak øl.	Vidensdeling - Folk står selv for faciliteringen, man laver også noget intern, hvor man evaluere, på hvad skal man gøre mindre af, hvad skal man gøre mindre af. Dette skal også være et oplæg til de andre for at se hvad projektet har kredset sig omkring. - Ledelsen er også til stede der - der blev observeret at et af oplægene den ene fredag, var det IP2 der gav feedback efter oplægget, mens det var IP1 der stillede

		spørgsmål under oplægget. Paula faciliterer det.
313	I: Hvad hvis I lavede sådan nogen mini lessons learned herinde.	
314	Y: Det har vi ikke tid til, tror jeg.	
315	X: Det vil ikke give mening.	
316	Y: Nej.	
317	X: Folk sidder jo på nogle forskellige projekter.	
318	I: Eller noget med vidensdeling?	
319	Y: Det har vi jo meget. Det er også et format at gøre det på. Jeg har også holdt en præsentation af, hvad laver du ude ved kunden.	Vidensdeling - Hvad laver du ude hos kunden.
320	X: Og vi har vidensdage og der mange måder vi gør det på.	Vidensdeling - Hele dage hvor man videndeler.
321	Y: Jeg synes, at det er fint, at der ikke er mere end hvad vi har nu, for jeg synes, at vi har rigtig meget vidensdeling.	
322	X: Ja.	
323	Y: Jeg kan godt lide, når det ikke er mere formelt og når det bare er inde i køkkenet, det synes jeg er rart. For jeg synes, at det er svært at virke mega interesseret og kigge i en time på det her, så synes jeg, at det er rart at det er i et begrænset tidsrum til at få det overordnede. Så kan man bedre gå hen bagefter og "Hey, det vil jeg gerne høre mere om" og ikke blive tvangsindlagt til det.	Vidensdeling -

BILAG 10 - Transskriberet interview med IP7

01	Transskription	
02	Interview med administrativ medarbejder	
03	Dato: 14/3/2019	
04	Interviewer: Sarah og Anne Marie ("I")	
05	Informant: IP7 ("X")	
06	Transskriberet af Anne Marie	
07	Længde: 28.48 min	
08	(@interviewt starter	
09	I: Hvordan er dit arbejdsliv her hos TW?	
10	X: Jamen jeg er jo ret ny, jeg er startede her for tre uger siden eller det er faktisk en måned siden. Så igår havde jeg været her i en måned så det er relativt nyt for mig og sp har jeg ikke den samme stilling, som de andre. Jeg er administrativ medarbejder og sidder fast på kontoret så jeg har ikke helt de samme kompetencer. Jeg har heller ikke de samme mål, hvis vi skal snakke om det. Men jeg vil have et CV eller nogle samtaler, en til en samtaler og medarbejder udvikling samtaler. Hvor er jeg om et år og hvad har jeg lyst til og bygge ovenpå og hvad kunne jeg godt tænke mig. Det ville også være det samme for mig, men ikke på samme måde indenfor IT eller arkitektur og alt andet de laver som jeg ikke ingenting ved om. Jeg har slet ikke de samme forudsætninger, så jeg ved sådan set ikke helt præcist hvordan mit arbejde bliver målt og hvad jeg skal gøre for at opnå at matche deres forventninger og sådan nogle ting. Så det er nogle løbende dialoger vi bliver nødt til at tage omkring deres forventning og bliver det så indfriet i mit arbejde. Og det har jeg vidst fra starten af. Jeg har egentlig ikke været i en stilling hvor jeg bliver målt på den måde med key purpose og sådan noget. Det er mere det arbejde om det giver værdi at jeg hjælper og hvor er det jeg skal hjælpe for at det giver værdi. Det er ligesom sådan jeg arbejder i	-

	denne stilling her.	
11	I: Hvorfor søgte du TW, hvad gør det attraktivt og være her?	
12	X: Jeg har ikke søgt det, vi slår ikke nogle stillinger op nogen steder, hvis folk finder TW interessant så henvender de sig enten via vores hjemmeside eller linkdin eller de snakker med nogle af deres referencer, som er en TW'er. Så det er sådan helt anderledes end den måde at rekruttere på.	
13	I: Jamen, hvorfor kom du herhen?	
14	X: Jamen jeg kendte Culture Chief X, som sidder hvad kan man sige det traditionelle HR og sidder og hjælper med rekruttering, onboarding og medarbejdersamtaler. Jeg kender X fra 2014, hvor vi har arbejdet lidt sammen. Så da X så at jeg var ledig så sagde han om jeg ikke havde lyst til at komme ind og tage en kop kaffe med ham. Og det havde jeg da i hvert fald om ikke andet kunne jeg hilse på en gammel kollega. Og det var dejlig, jeg havde ikke den fjerneste ide om hvad det var og hvad de gør og hvad de kan. Så det var sådan selvfølgelig havde jeg lyst til at drikke en kop kaffe. Og så hørte jeg det hele og så fortalte jeg hvad jeg havde lavet de sidste fem år og det syntes X var spændende. Og spurgte om jeg ikke havde lyst til at gå videre. Fordi det var sådan en rolle de var på udkig efter, de havde været det i en periode og har også haft nogle kandidater inde til nogle møder, men de havde svært ved at definere hvad de blev så at personen indeholdte. Skulle det være meget det faglige, som man skulle supplere konsulenter eller skulle det være mere de bløde ting, hvor man ligesom er tovholder på nogle ting og har fast base på kontoret, så det tror jeg de er svært ved at definere.	
15	I: Hvad var det IP2 sagde som gjorde at du sagde "ja det vil jeg faktisk gerne"	
16	X: Jeg ved ikke om han sagde noget specifikt. Jeg havde været ledig i 5 måneder og havde været til tonsvis af samtaler og søgt tonsvis af jobs. Været ude hos diverse virksomheder til kaffeaftaler og var	

	også blevet tilbudt tre konkrete jobs, som jeg takkede nej til. Jeg var meget tæt på at få et andet job. Jeg var helt vildt forelsket i, det gik så ikke desværre. Så jeg tror jeg havde lidt at sammenligne mig ud fra og så var det her en masse ting jeg godt kunne. Og så på den anden side var det noget som jeg aldrig havde arbejde med, men godt kunne tænke mig at arbejde med. Så jeg tror det var et match af det han tilbød, altså kontoret kollegaerne og opgaverne. Det at jeg havde stor indflydelse på min egen opgaver. Han sagde måske en konkret ting sådan noget med "at herinde der gør vi det vi godt kan lide" "så det er også vigtig at du vælger de opgaver du godt kan lide". Og det tror jeg sgu aldrig der nogle andre der har sagt til mig før at du laver det du godt kan lide, fordi det at have et arbejde. Der er der jo mange ting der skal gøres, der er også ting som man ikke så godt kan lide, som også skal laves og så er der måske 10%, som der er rigtig spændende som du gerne vil lave mere af. Her der er bøtten jo vendt her der laver du det du gerne vil lave. Og så er der måske lidt som er rent administrativ og drift. Du skal åbne døren for gæsterne og snakke med ejendomsselskabet, som kommer forbi og skal se brandsikring. Eller Vvs manden der skal komme og se hannerne, ikke spændende opgave, men der er nogle der er nød til at stå fordi opgaver også	
17	I: Hvad er det gode arbejdsliv for dig?	
18	X: Det er helt klart at man tager på arbejde og ikke føler at man er på arbejde og det har jeg sagt i rigtig mange sammenhænge og mine familie og venner spørg. Amen hvordan går det på arbejde, jamen det føles ikke som om jeg er på arbejde. Og det må jo virkelig være fordi man laver noget det som er spændende og giver en energi. Jeg var til sådan et foredrag en gang og der blev sagt at man skal føle sig som en fisk i vandet når man er på arbejde. Man skal føle sig fri, man skal være nysgerig, man skal sørge for at få spist noget mad altså få noget faglig indbords så man er stærk og robust. Og så skal man være lidt fri også, frihed under ansvar, det kan jeg rigtig godt lide, at der ikke er nogle der sørge for har du nu gjort det og husk nu det. Det er simpelthen så drænende at der nogle der hele tiden skal følge op på en. jeg tror at det er at man finde gejsten, hvis man føler sig som en fisk i vandet.	ledelsespraksis ledelsespraksis ledelsespraksis

	Arbejdsglæde, energi til at gå i gang med nye opgaver. Og en anden ting han også sagde "jamen men gør bare tingene og så kan det godt være man ikke synes det var særligt smart, men så har man lært af det og så kan man tage nogle andre valg næste gang" Og så for man tilladelse	
19	I: Så arbejdsglæden ved at der ikke er noget kontrol?	
20	X: Jaaah, eller man ligesom på en eller anden måde kaster sig ud i tingene og lære i den der proces. Procesarbejde det er der meget af herinde, man af tingene af første gang man gør det. Så drager man sig selvfølgelig sig også nogle erfaringer fra andre, men der er jo ikke nogle ting der er skrevet ned sådan rigtig. Det er jo også en del af mine opgaver, det er at jeg skal få skrevet processer ned på rigtig mange ting. Hjælpe folk med at få lavet en proces, så vi ikke skal lave den dybe tallerken hver gang, at der er nogle ting vi kan bruge fra gang til gang.	ledelsespraksis
21	I: Er du med til at lave key purpose indicators ?	
22	X: Nej det er jeg ikke	
23	I: ved du hvordan dine kollegaer omtaler Key Purpose indicators?	
24	X: Nej det gør jeg desværre ikke. Jeg er ved at indkalde folk i deres kalender og det er lidt forskelligt, hvem de skal ind og have de her samtaler med. Der er nogle der kommer til at ligge inden sommerferien og efter sommerferien og det er noget vi gør to gange om året.	KPUI -praktisk forståelse
25	I: Oplever du at det er sådan meget privat at tale om?	
26	X: Det er sådan lidt svært for folk er jo ikke rigtig herinde, når vi så endelig er samlet så er det jo som regel om fredagen og så er der altid noget andet på programmet så jeg har faktisk ikke noget indtryk af om det er godt eller mindre godt.	
27	I: Hvordan oplever du kulturen her på TW?	
28	X: Jeg oplever den sådan meget imødekommende folk er meget interesseret i hinanden. Spare rigtig meget med hinanden og hvis man snakker om et	

	eller andet så er det lige en " amen tag lige fat i Pia på den der eller prøv lige Ulla hun har lavet det før" så det er altid nogle referencer man kan tage fat i og blive klogere på ting eller lære af andre. Jeg synes man er meget åben omkring det at dele ud af erfaringer. Og det gør jo at det simplethen så meget nemmere når man er ny og starter. At folk ikke er reserveret eller holder sig fra sig selv eller "det må hun sgu selv lære det der ". Det er slet ikke den kultur der er her inde, tværtimod altså det er helt omvendt. Folk vil gøre alt for at komme igennem noget nyt og folk vil rigtig gerne hjælpe og svare på spørgsmål. Som ny kan det jo godt være og jeg ikke er uddannet konsulent. Så kan det godt være sådan arh, skal jeg forstyrre dem og skal jeg spørge om de her ting. De synes måske det er noget elementært og jeg synes det er mega svært. Jeg tror bare det er sådan en grænse, som der skal overskrides og man er nødt til at blotte sig lidt for at folk skal kunne lære dig at kende og ved hvad du har med i bagagen.	
29	I: Hvad for nogle forventninger har du til dine kollegaer og dine leder?	
30	X: Den er svær med forventninger. Jeg forventer nok lidt at der nogle ting der bliver prioriteret for mig, for jeg får rigtig meget forskelligt. Så det var sådan noget jeg sagde i starten nu må i lige hjælpe mig med hvad jeg skal prioritere, hvad er det jeg skal gå i gang med først. Fordi alle havde jo "jamen så der lige det her så der lige det og det er er også vigtig " og som nu er det rigtig svært og definere, hvad der vigtigst. Så det var sådan noget jeg lige skulle træde vande der de første par uger og hvad er det de er første prioritet	
31	I: Var der nogle du kunne gå til med den problematik?	
32	X: Jamen det var faktisk en dialog jeg havde med X og med CEO og (Paula) lige fra starten. Jeg har behov for vi fortæller mig, hvad jeg skal gå i gang med først. og det har bare været en åben dialog lige fra starten af. Jeg vil rigtig gerne hjælpe, men hvad skal jeg gå i gang med først. Så det er egentlig X jeg har hjulpet først for at komme ind i den proces. Vi vækster lige i øjeblikket så der skal rekrutteres nogle folk og det skal være de rigtig folk. Så der	

	hjælper jeg med det administrative der.	
33	I: Oplever du at selv skal tage initiativ eller kommer andre lige så meget til dig?	
34	X: Nej jeg oplever at det nok er mest mig der tager initiativ fordi jeg jo ikke kender dem endnu. Så jeg ved jo ikke helt hvad folk laver endnu og hvor deres styrker er. Jeg begynder at danne mig sådan et overblik også omkring deres personligheder. Men jeg oplever også at folk har kommer hen og spurgt "går det godt" "er du kommer godt på plads" og sådan nogle ting, men jeg oplever også at folk har travlt ude på deres projekter. Og de er dedikeret til deres arbejde, så når de kommer ind her om fredagen, så deltager de, men er stadig sådan opslugt af deres projekt. Det er sådan noget jeg forsøger at være ydmyg omkring, her er mit arbejde og deres arbejder er der hvor de laver noget helt fjerde. Så når det er jeg skal have hjælp så er det lidt på deres præmisser, hvornår har de tid til at være her og hjælpe mig, hvis der er noget. I starten byd jeg meget ind "nu må du sige, hvis jeg skal hjælpe omkring det" jeg forsøgte at være meget proaktiv i starten for ligesom at sige her er jeg nu er jeg startet nu må i bruge mig. Så jeg er kommet på flere projekter i starten og så er der nogle der har trådt ud fordi de havde for meget om ørene. Interne projekter ting vi facilitere internt, vi holder jo også virkelige mange sociale arrangementer os medarbejder imellem. Fredagsbare og fødselsdage og sommerfester og udlandsrejser rigtig meget. At man har en ansat til at facilitere sociale arrangementer, det er også ret vildt.	
35	I: Hvad tror du er fællesskabets styrke?	
36	X: Diversiteten tror jeg, både fagligt at vi kan noget forskelligt. Vi er jo ikke et traditionelt konsulenthus vel. Det er jo ikke sådan nogle stive mennesker i jakkesæt der bare har snuden i sporet. Det er dedikeret mennekser, der dyrker yoga og har hest og surfer. Nogle er yngre nogle er lidt ældre nogle er bedste forældre nogen har ikke fået børn endnu. Diversiteten at vi er så forskellige og vi kan mødes omkring noget fællesskab, både det faglige, men også det sociale. Der var sådan lidt i starten "skal man komme til det der sociale" og der var det "nej	

	det skal du ikke, man skal komme hvis man har lyst" og jeg kan forstå at man rigtig gerne vil være sammen når man hr fri. Det synes jeg jo også indikere at der lever en god kultur, hvor der er en sund balance mellem arbejde og personlige interesser.	
37	I: Er der nogle svagheder ved fællesskabet ?	
38	X: Det er svært at sige, jeg er jo stadig så grøn og ny i det hele.	
39	I: Det kunne godt være du havde nogle undringer i forhold til du har været vant til tidligere?	
40	X: Det er mere måske nogle personligheder, hvor andre kan være enormt imødekommende, hvor andre kan næsten blive helt fornærmet, når man kommer hen og spørg dem om noget. Det jeg synes er spændende det er at der er så stor diversitet, at der er plads til alle. At alle på en eller anden måde bidrager med det ene eller det andet. Der er også flere introverte og det skal der også være plads til at vi ikke allesammen er den samme type. Jeg har ikke været til nogle sociale arrangementer, vi har snart fødselsdag så det bliver det første. Hvor jeg ligesom skal være sammen med mine kollegaer under sådan lidt festlige lag.	
41	I: Er der nogle ting du tænker det kunne jeg godt ønske mig mere af?	
42	X: Nej, for jeg synes jeg for så meget af det hele i forhold til, hvad jeg kommer fra. Jeg bliver jo stadig overrasket over kulturen og jeg bliver stadig overrasker over forholdene og at et bare er super rart at være her. Selvfølgelig kunne der sikker være noget der kunne blive strammet op på.	
43	I: Hvad kunne være det for eksempel?	
44	X: Vi er jo så splittet op og være involveret i hinanden. Det der med hvad er det nu jeg roder rundt i, man får jo lidt skyklapper på når man er på et projekt og når man har kørt projektet i flere år så bliver man bare en del af sådan et ongoing arbejde, som mange måske ikke ved hvad omhandler. jeg tror altid man kan blive bedre til at involvere andre og også os andre vi skal jo også blive bedre til at spørge ind til det. "når men jeg ved at du er der ude,	

	hvad er det helt præcis du gør og laver"	
45	I: Når du bare sådan går rundt og summer høre du så nogle samtaler, hvor interessen er høj, hvad hinanden laver eller er der høj niveau for vidensdeling. Hvad er din oplevelse?	
46	X: Højt niveau, jeg synes bare det meste foregår på SLACK'en, det er jo ikke sådan traditionelt, som på outlooken, hvor vi sidder og skriver mail til hinanden. og alle er cc eller bcc eller et eller andet. Så vi har forskellige kanaler på SLACK'en og der foregår det meste sociale, hvor man ønsker hinanden tillykke og "hygger du dernede i gran canaria" og det bliver man jo nødt til at have når man ser hinanden så tit og ikke ses dagligt. Så foregår videndelingen og det sociale og involvere sig og interessen for hinanden både socialt det faglige foregår derinde. Så det er jo også en del af kulturen, mange af de ting der er sjovt er meget underforstået, når man er derude på projekterne eller kender til dem der er i virksomheden. Og os der er udenfor vi forstår jo ikke helt, der er noget humor og der er nogle koder og fagsprog, som sådan nogle som mig ikke forstår. Så på den måde vil der være en barriere og jeg har jo heller ikke en kollega med samme stilling, som mig, som jeg har at læne mig op af, eller ikke at læne mig op af, men det at have en fælles baggrund. Der står jeg jo alene kan man sige fordi der ikke nogle der har været der før mig, men det skulle ikke undre mig at der kommer nogle af min slags på et tidspunkt.	Ledelsespraksis - materialitet Ledelsespraksis
47	I: Hvordan er det omkring SLACK, jeg tænkte på, er folk gode til at holde fri ?	
48	X: Altså jeg ser lidt kanalerne som sådan lidt facebook instagram agtige, hvor de poster billeder af et eller andet sjovt eller de lige er på en weekendtur i Madrid eller et eller andet. Jeg har et godt indtryk af at folk de holder fri når de holder fri, men jeg tror også bare når man er en TW'er, det betyder så meget at man faktisk tænker fællesskabet en kollegaer en tanke. At man aldrig kommer så langt væk at "arh jeg må lige skrive det her til X eller det her til Y fordi hun snakkede om den her øl sidste fredag". Der er hele tiden nogle forbindelse til det at man er på, men det tror jeg så bare er generelt generationen, som er de der slut	Ledelsespraksis Normen er at man skal være på!

	tyve, start tredive. Det er man måske bare mere på	
	X: Så du ser at de yngre er lidt mere proaktive end de ældre?	

BILAG 11 - Transskriberet interview med IP8

01	Transskription	
03	Ekspertinterview med IP8 fra Bloch & Østergaard, har arbejdet med Key Behavior Indicators i flere formater.	
04	Dato	
05	Interviewer: Sarah og Anne Marie ("I")	
06	Informant: Ip8 ("X")	
07	Transskriberet af Anne Marie	
08	Længde: 48,12 min	
09	(@Interviewet starter	
10	I: Hvordan ser du på begrebet KBI?	
11	X: så ville jeg stille et modspørgsmål i hovedet, kan man eller I eksplicit mener bedes som værende behavior at man tager det som forbundter værende måler adfærd eller man ser det som værende en modpol til KPI. Hvis man gøre det sidste så åbner der sig en helt anden flanke som er meget mere interessant end kun af måle på adfærd. Hvis man kun måler på KBI så måler du bare på, hvor mange gange har du gjort noget ifølge den rigtige adfærd. Det kan du godt gøre du får bare mindre ud af det, end hvis på vender KPI til værende en modpol til KBI. Jeg ser det mere succesfuldt, som en modpol end en eksplicitering af adfærd. Det er det første jeg synes. Hvis man ser det som en modpol så ser man det meget stærkere, som den nye type bundlinje. Den yngre generation søger noget andet og noget	

	fra lufthavnen kalde det CSR. Jeg ser CSR fade lidt ud, men bliver erstattet af noget som man kan kalde KBI på en eller anden måde. Hvor bundlinje bliver mere end bare profit. Profit har også sin plads, jeg kan godt lide at folk også tjener penge. Det skal man ikke forklejne, det er ikke en hippie organisation vi har med at gøre, men det er en blanding med at du skaber værdi og du passer på dine relationer. Og bundlinjen begynder netop af bestå af de tre ting social kapital, som den ene, værdiskabelse som den anden og økonomisk sundhed som den tredje ting. Så det synes jeg giver sindsygt god mening at jeg kan se når de begynder at måle det der. Fx så måler de deres sociale kapital ved at kortlægge deres netværk med jævne mellemrum, det er måske to gange om året eller en gang om året. Så spørg de folk nævn mig de ti personer som de spare med fagligt, nævn mig de ti personer de arbejder sammen med til dagligt, nævn mig de ti personer du får energi af og nævn mig de ti personer de taler privat med eller ting som ikke har noget med arbejde, det kan være fodbold, din hund eller din mors kræftsygdom. Så laver man de kort så man kan se hvor ligger relations tyngden. Jeg synes jo det er en slags KBI, som viser hvilken adfærd man har når man søger et fællesskab. Hvem er det der er brobygger mellem klaner, hvem er det der får en klan til at hænge sammen, hvem er det man folkes med når man skal løse et problem, hvem er det der er innovativ og kreativ og energifyldt. Hvem er det der er introvert og derfor samler introvert om sig og det synes jeg er en adfærd indikator. Den i midten måler de jo også resultatet af den værdi du skaber gennem din adfærd og det er jo ikke vores værdier er ærlighed, vores værdier er gennemsigtighed, vores værdier er omsorg. Det er den værdi du skaber, det kan være en funktionel værdi, det kan være en emotionel værdi. En funktionel værdi kan være jeg gør tingene hurtigt, jeg får tingene til at hænge sammen, jeg skaber ting som løser problemerne og en emotionel værdi kan være jeg skaber tryghed. Jeg fjerner angst, jeg skaber glæde, jeg skaber kærlighed. De ting som er følelsesmæssigt de kan du ikke måle, men dem kan du reflektere om dem. Og det er den refleksion jeg er ude i for det er meget sjældent vi måler adfærd, men vi måler konsekvensen af adfærden, ved at bede folk om at reflektere om det. Hvis vi snakker	
--	--	--

	KBI'er med en eksplicit adfærd så skal vi gå ind og sige "Okay den adfærd vi gerne vil have, det er eksplicit feedback" "Vi vil have at du giver feedback" og i denne her afdeling skal vi til næste gang mødes have givet feedback femten gange så vil du begynde på at have et adfærdsstyrende index. En eksplicit adfærd vil vi have, men du vil aldrig have en adfærd uden at have en konsekvens. Du vil altid have en adfærd fordi det har en impact, hvis du bede om en adfærd om feedback så det fordi det skal hjælpe dig videre til din trivsel eller mestring af dit arbejde. Men du kan godt måle den specifikke adfærd, hvis vi gør det her. Vi har arbejde det med en af vores kunder, hvor de netop opfandt KPI, som man skal og KBI, fordi man vil have en adfærd, men de vil altid gerne have en adfærd fordi det har en effekt. Det er en effekten du går efter det er ikke den eksplicitte adfærd, det er det samme som vi snakkede om før, hvis jeg bare træner folk i at bruge en hammer, så er det jo lige meget, men den effekt jeg har det er faktisk jeg gerne vil have hængt et søm op. Og den videre effekt jeg vil gerne have hængt et billedet op. Og den videre til jeg gerne vil have hængt et billede op af min datter. Så når jeg går forbi det billedet så kan jeg se at der er min datter og det skaber en følelse i mig. Så adfærden at jeg kan mestre en hammer, er egentlig bare forløberen for den reelle værdi jeg gerne vil have skabt. Jeg vil hellere måle på den værdi jeg skaber end at måle hvilke adfærd jeg har, det kan godt hænge sammen. Du får jo hvad du måler så, hvis jeg måler på adfærd på får jeg adfærd, hvis jeg måler på værdi så måler jeg værdi, så det er også den sondring med skal have med ind over. Nogle af de firmaer vi har med at gøre der taler vi eksplicit om god adfærd og dårlig adfærd, for at få dem til at have en bane og arbejde indenfor. Hvis man kun taler om den adfærd man gerne vil have så kan man godt kloyse lidt i den. Fordi alle ved at adfærd er sådan nogle dyder, man aldrig nogensinde kan opnå, det er lidt uden for rækkevidde. Fx kan en god dyd være, jeg vil aldrig lyve, men det gør vi jo alligevel. Jeg lyver også overfor mig selv nogle gange. Jeg lyver også for de store, køre du nogensinde over for rødt, nej det gør man måske ikke, men man går måske over for rødt, holder du dig altid under 50 km/t når du køre bil, nej. Du kan godt have de der dyder og tilstræbe det der, men	
--	--	--

	uden at have den anden vi vil ikke gøre det her. En af de gode dyder hos en af vores kunder er " Vi stræber altid for at gøre noget som støtter op om vores kultur" Det er den gode adfærd, den dårlige er vi ødelægger kulturen og inden for det er der et spændfelt og de bruger den til at reflektere og evaluere i deres projektteams. Om vi har den ønsket adfærd og vi giver hinanden feedback baseret på det med " Nu Morten du mærker dig den røde kant eller Jeanet du har været inde for det grønne felt rigtig længe det vil jeg gerne klappe af, fordi det er rigtig fedt for os". På den måde er det en adfærd de sætter ord på om så ikke for at have et eksplicit mål på den fra 1 til 100, men mere"Hvad fik folk til at være indenfor denne spilleplan". Det synes jeg giver rigtig god mening.	
12	I: Er det så at det handler mere om os kulturen end om mig kulturen?	
13	X: Det handler om begge dele...	
14	I: Men det starter i en selv, men det du gør skal måske hjælpe de andre eller opmuntre, eller understøtter...	
15	X: Det kan det godt gøre. Din ønskede adfærd kan godt eksplicit om at få teamet til at fungere, om at få fællesskabet op at køre. Det er jo derfor man har virksomheder, ellers kunne man jo bare være selvstændig. Du har jo virksomheden fordi du gerne vil skabe et fællesskab, fordi man i fælles folk lofter noget større end man kan magte selv. Enten kompetencemæssigt eller kræfter for du kan ikke nå alt. Du puler folk sammen fordi vi vil gøre noget større også fordi det vil skabe noget tryghed. Så adfærden er jo for at beskrive den folk gerne vil have, men det starte med ens selv. Så den adfærd man har selv skal kunne være med til at styrke fællesskabet. Den individuelle KBI er med til at styrke den fælles KBI.	
16	I: Hvem er det der definere KBI'erne ?	
17	X: Fedt, spørgsmål, det kommer an på. Det kommer an på hvilken type virksomhed man er i, mange af de klassiske danske virksomheder, de store, de er præget af det man kalder maskine. De er velfungerende små maskiner, hvor der er processer beskrevet for alt muligt. Og I de scenarier når du	

	træder ind i noget, som er defineret for dig, en adfærd som er defineret for dig, der er et adfærdskodeks, som noget man arver. Og der er det typisk det opstår at der er nogen højt oppe i hierarkiet beskriver, hvilken adfærd vi gerne vil have. Jo længere du kommer lokalt jo mere vil der være mulighed for at have nogle varianter. Hos os vil vi gerne tolke den værdi på den og den måde. I Danske Bank har de fem værdier, en af dem er agilitet og jo mere du kommer på dit team jo mere skal du få den oversat til din egen lokal fortolkning, men den skal altid indgå i en fælles hele. Så i de virksomheder der er den skrevet ovenfra. Jeg siger med vilje ikke defineret, jeg siger den er beskrevet. De nye virksomheder der er begyndt at opstår de vende den bønne på hovedet. De siger den type virksomhed i gerne vil have, den skal i selv være med til at beskrive, så den adfærdsmængde i gerne vil have, skal du være med til at beskrive overfor dine kollegaer. Så der kommer aldrig et færdigt kodeks hvor der står vi gør sådan, men her i vores virksomhed der definere vi altid adfærden sammen. Hvor vi fuldstændig vender den der om, så det kommer meget an på hvilken en sammenhæng om man er i en traditionel virksomheder eller i de progressive moderne virksomheder. Så jo mere progressiv og nytænkende du er future work håndteret mod fremtiden arbejdsgiver, arbejdstager jo mere er det noget som kommer nede fra, som ikke bliver defineret fordi det er noget du selv er med til at beskrive. Hvad er det rent faktisk du kommer med, hvad vil du bidrage med, hvordan vil du drage virksomheden hen der hvor du synes den er fed at være.	
18	I: Hvad er baggrunden for at organisationer interessere sig for det her, er det for at positionere sig bedre, hvad motivere dem til at I skal komme at hjælpe dem?	
19	X: Fedt spørgsmål og det fede svar er, det kommer an på. Det kommer an på vores meget virksomheder er klar over hvilken en kontekst de indgår i. Jo mere virksomheden og medarbejder orientere sig om den verden uden omkring dem. Jo mere er de klar over at de skal rydde op i det de plejer, der er en tydelig koalition mod fremtidsorientering og sp hvor progressiv man tager fat i sin egen virksomhed. Jo mindre man er	

	orienteret jo mere er man fokuseret på det man gjorde i går bare endnu bedre. Det betyder så når du begynder at arbejde med adfærd så er det noget for at gøre for at mere effektivt. For at gøre mere hurtigt, mere præcist, gøre mere af det du gjorde i går. Hvis vi vender den om jo mere det er orienteret ud mod fremtiden og samtiden og medarbejder og teknologi jo mere er man også klar over at man skal gøre noget andet end det man gjorde i går. Og det betyder så når du begynder at arbejde med adfærd så er det fordi man vil være relevant overfor et markedet eller medarbejder. Dvs at man vil gøre sig attraktiv i stedet for at adfærden handler om effektivisering så handler det om noget andet, så handler det om identitet, tilhørsforhold tilpasningsstyrke, forandringskraft, fastholdelse af medarbejder, distribueret lederskab og beslutningsrum som ikke eksisteret før og en organiseringsform som er modstandsdygtig på det pres som er omkring dem. Man begynder at arbejde med adfærd fordi man gerne vil opnå andet en effektivitet. Man vil opnå noget som er humanistisk orienteret nået, som er tiltrækkende, noget som er omsorgsfuld. Noget som også stiller høje krav, men som er humanistisk over for de mennesker man tager med og tager vare på fordi du ved, hvis man får skabt engagement, så får du også skabt lavere sygefravær. Du får få skabt højere arbejdsglæde, du får skabt en højere form for dialog. Du bliver til pasningsstærk, det er noget andet der er på spil, når du orientere der ud mod fremtiden.	
20	I: En tænkning om en bæredygtig økonomi?	
21	X: Det hænger bestemt sammen, hvor bæredygtighed ikke udelukkende handler om økonomi, men det handler også om glade medarbejder glade kunder og glade penge på den glade jord. Og det er ikke en nulsum spil det er ikke på bekostning af nogen, det er ikke sådan at jeg laver penge på en bekostning af noget andet, men jeg laver penge samtidig jeg laver glade medarbejder og glade kunder. Det er sådan en opadgående spiral.	
22	I: Tror du at det er fordi vi har højkonjunktur at vi tager i de paradigmer?	
23	X: Nej det er tror jeg ikke, jeg tror det gør det mere	

	muligt at arbejde i den retning. Jeg tror mere det fordi vi kan se vi er ved at smadre kloden. I øjeblikket har vi en højkonjunktur og det er det mere opportunt at tage chancen og arbejde med det så præmissen er til stede, så jeg tror det er den vej det hænger sammen.	
24	I: Hvordan implementere man en KBI intervention?	
25	X: KBI intervention fedt ord. Ni ud af ti gange så starte det med en leder eller en ledergruppe, som er blevet inspireret et eller andet sted fra og kan se at de andre gør det. De kan se at det bliver talt om mange steder i medierne, det dukker op mange steder og mange bøger der bliver skrevet om det. Så de kan mærke at der er andre der også er i gang, så sker der en popkorn effekt, så begynder de at se "det burde vi også lige kigge på" så søge de inspiration og de ringer til os "hvad fanden er det her for noget" og så tager vi en snak. Det kan også godt være at de har været til nogle af vores foredrag eller har hørt en podcast. Der er et eller andet der siger end bare og have med KPI'er at gøre. Øhh og så er vi måske ude og hjælpe dem i deres ledergruppe så inspiration at det her kan lade sig gøre på den måde. Have en case sådan gør de det i Danske Bank eller sådan gør de det i pingala, sådan gør de det i Ørsted. De her mekanismer vi snakker great place to work når de snakker om KBI'er, nogle andre paradigmer great place to work, som har nogle KBI'er eller andre Be Corp eller konceses kapitalismen eller world bluse. Som prøver at skrive nogle rammeværk, for hvordan det her kan foregå og så hiver de sig lidt i skægget og så siger de det var noget mærkeligt noget. Lad os lige lav et eksperiment, lad os lige prøve her ovre i hjørnet der er vi alligevel sådan nogle tosser. Der prøver vi alligevel og lave et eller andet, så lavet vi et eksoeriment. Vi laver et speedboat i måske 10 dage eller fire uger hvor vi, hver fredag samles vi og målet et eller andet. Og så siger det "det giver måske meget god mening" så tager de det tilbage og drejer lidt på den så det passer til deres kontekst og så begynder de at rulle det mere og mere ud. Det er typisk den måde det foregår på. De ser en inspiration og så prøver de det af. Og så begynder de at åbne for det og så giver det lige pludselig mening for dem i deres kontekst. Så kan det være de laver om i frekvensen eller spørgsmåls typen	

	eller måden man spørg på eller hvor ofte man gør det	
26	I: Så I hjælper dem at strukturerer det?	
27	X: Ja bestemt	
28	I: og hvad de skal spørge ind til feedback fx.	
29	X: Ja, det kan jo være mange forskellige interventioner. Det kan fx være i en survey, en monkeysurvey eller googledocs eller et eller andet. Det kan også være noget når der er behov fx, hvis de køre nogle af deres proces forløb, hvor de er ved at være ved ende af et, at der så er indlagt en refleksion, hvor man så måler på blandt andet adfærd og oplevelsen eller følelser. Det kan også godt være noget fire gange om året og de afslutter et kvartal samtidig med at de også fremlægger kvartalsregnskab så laver de også den anden, hvor de måler " hvordan har vi så haft det undervejs". Det kan godt passe noget med deres rytmer eller det kan også være drevet af den enkelte medarbejder. Specielt "nu har jeg behov for feedback" eller "jeg har behov for at snakke om min adfærd". Det kan komme forskellige steder fra for det kan have forskellige typer, men det vil altid være noget der bærer medarbejderen og leder om at reflektere over den periode vi har været igennem og reflektere over hvad er det de gerne vil have en den periode de skal have fremadrettet	
30	I: Hvordan oplever du at de tager i mod. Du snakker meget om refleksion. Nu ved vi at det er ikke altid forudsætning at folk kan reflektere, det er også noget man skal lære og implementere. Det kan godt på en eller anden måde skabe udfordringer. Hvad oplever du når I skal til at sætte sådan noget igang. Det kommer også an på hvor langt du er med ude eller slipper dem. Slipper du ledelses gruppen eller er du også med ude og lave den her KBI intervention sammen med medarbejderne og evaluere med dem på hvordan det går eller hvordan de anvender det.	
31	X: NU begynder vi at snakke om forandringsledelse. Øhm nogen gange så er jeg også med ude og lave noget operationelt og hjælpe altså helt ude i teams og stå at facilitere en refleksionsøvelse. Nogle gange kan de selv nogen gange har de et apparat, hvor de	

	bare ruller sådan noget ud. Så gør alle det inden for to måneder så køre det, det kommer meget an på hvad for en muskel de har. Der er nogle der synes " det er eddermanner noget Hippelort det skal vi aldrig nogensinde" og det er fint, hvis folk har den refleksion så tænker jeg " jamen så skal jeg ikke forstyrre jer", hvis I mener det vil holde jer relevant i forhold til samtiden og forhold til næste og næste år. At de ikke vil ind og forstå, hvordan jeres medarbejder har det eller du ikke vil forstå at lave om i din egen adfærd, når du høre at du opføre dig, som et røvhul over for dine medarbejder. Jamen så bye al means så lad da være, så er jeg da ligeglad. Jeg kan bare være bekymret for dine medarbejders vejne, siger jeg så. Jeg opfordre til at søge nogle ændringer, men der er nogle som du ikke kan røre ved dem, men dem der så begynder og have en skepsis men er famlende dem hjælper vi så ret tæt. Så vi vi simpelthen kryber ind tæt på dem og har en hånd i ryggen på dem og er med ude og facilitere den der workshop eller laver en ganske enkelt lille øvelse sammen eller træne dem. Der er nogle leder grupper, hvor vi træner de i lukket rum, to tre gange før vi går ud på gulvet og så gør vi det derude. Så gør dem trygge i det og jeg kan sagtens forstå dem. Fordi det er måske blevet opflasket i 30 år, hvor de ikke har skulle arbejde med noget og så lige pludselig går ind og sige at de skal gøre noget andet. I tilgift til at du måler penge skal du også måle adfærd og tale om dine følelser. Du skal fortælle hvordan du oplever at blive udfordret og tale om hvornår du er nervøs eller angst. Det er svært, klart det forstår jeg udmærket godt, så vi giver i hvert fald mulighed for at hjælpe dem, når de skal ud og lave noget der er anderledes. Og høre at folk der måske brokker sig eller folk der uenige eller skeptiske og hvordan tackler man åndssvag feedback at faktisk ikke gider at høre.	
32	I: går det også ind og peger på. Den feedback er jo ikke kun lederen der giver feedback til medarbejderen. Det er også medarbejderen imellem, det er også medarbejderen mod lederen. Så hvis de går ind og siger " du er et røvhul, du gør mig ked og sur og trist, når du er på denne her måde" eller aldrig er der og altid kigger på telefon til vores møder eller hvad det nu kan være man gør. Altså, det kan jo også være sårende for dem. Det er	

	jo en enorm, altså der er også en eller anden stolthed der også bliver delt nogle gange.	
33	X: Der er masser der er blevet skabt.	
34	I: Det er også noget der påvirker arbejdsrelationen og det kan påvirke i en kraftig negativ retning. På bundlinjen også, men også medarbejder glæden, søger medarbejderne væk, vil de anbefale stedet	
35	I: Det er også noget der påvirker arbejdsrelationen og det kan påvirke i en kraftig negativ retning. På bundlinjen også, men også medarbejder glæden, søger medarbejderne væk, vil de anbefale stedet	
36	X: Man skal også passe på når man gør det her, man skal ikke gøre det uden forberedelse, man skal heller ikke gøre det uden de bitte bitte små skridt. Øhm og det kan være meget voldsomt og det kan være decideret ubehageligt og åbne det her, hvis man ikke klæder sig på selv. Og jeg kan da selv huske, at vi har stået med en leder og skulle bede dem om at reflektere. Jeg troede det var en rimelig nøgtern øvelse, jeg kendte ham virkelig godt. Og så sagde det bare bang lige fra starten af og der blev snakkede om mange ubehagelige sarkastiske jokes og sexismen. Og okay der skulle vi lige lappe lidt efterfølgende. Meget ubehageligt, derfor skal man åbne op for det meget følsomt og gelinde. Medmindre man ved hvad man har med at gøre og som udefrakommende, som rådgiver så træder vi jo ind fuldstændigt uforberedt på, hvad der er. Så vi skal have nogle snakke med den der leder gruppe før vi begynder at arbejde med dem for at have en fornemmelse af, hvad er det for en risikoen for at vi åbner for noget, som er meget ubehageligt, når vi gør det her. Vi kan jo starte et andet sted, vi har været igennem sådan en pirat, hvor vi sætter tal på hvordan man har det, som er noget andet end at sætte ord på det. Det kan være meget givende at sætte ord på hvordan man har det fra en skala fra 1 til 5, hvordan har din ugen været. "4, okay kan du sætte ord på det" "når ikke nu, det vil jeg måske næsten gang", "fint, næste uge, hvordan har din uge været", "3", "vil du sige", "ja det var fordi jeg har lige været oppe og toppes med Morten, men det har vi egentlig fået snakket om". Så man kan åbne noget bare med nogle små skridt.	

37	I: Men havde i selv brugt ord før i brugte tal? har I oplevede i jeres egen organisation at det har været svært at skulle hele tiden snakke om hvordan man har det	
38	X: Nej, for der er præmissen om at vi snakker sammen hele tiden så vores præmis er funderet på at vi er i hyppig dialog. Vi snakker jo sammen hver dag, så der er ikke noget der er uforberedt. Det er forkert formuleret. Det kan ikke komme bag på en den ærlige feedback, fordi vi er vant til det, men dem som ikke er vant til det skal man gøre det på en anden måde.	
39	I: Der er også noget magt der spiller ind.	
40	X: Helt vildt	
41	I: Der er nogle der ikke ønsker sig kastreret over for en hel medarbejder flok og det er lidt sjovt med medarbejder vurderinger og undersøgelser at medarbejder også kan finde på at lyve gevaldigt fordi lederne godt kan se hvem der har svaret selvom man ikke direkte kan se, er der nogle svar der kan indikere, hvem der kan have svaret i en negativ retning. Kan du komme med nogle eksempler på nogle transformationer, som du som ekspert har været igennem og ude og gjort. Når du har arbejde med nogle af de her organisationer er der nogle specifikke eksempler fra at gå herfra til dertil ved at arbejde med KBI?	
42	X: Ja, hvor skal vi starte henne. Jeg har nogle stykker lad os tag i hver sin lejer. Sådan en som Ørsted, der har vi været ude næsten to år nu og i et af steder der har vi nemlig inført piraten målingen og det skaber en afdelingsadfærd, som er mere omsorgsfuld, fordi du nemlig hver uge bliver bedt om at reflektere over den uge du har haft og sætter et tal på, hvordan du oplever den. Og måske også sætter ord på hvordan du oplever den, så får du en øvelse om refleksion eller en øvelse i refleksion og du bliver bedre til at sætte ord på hvad du forventer af dine kollegaer. Og den faciliteret platform for fælles refleksion det gør at de bliver bedre til at arbejde sammen. De bliver bedre til at undgå den dårlige friktion, der hvor vi slås på hinanden. Det kan være et ord du hørte anderledes end jeg troede det skulle høres eller det kan være den måde vi	

	taler om deadlines på og den måde opgaven skal forstås eller vores kvalitetsnormer. Der kan være rigtig mange ting som man øver sig på at sætte ord på, fordi man har trænet refleksion. Det er klart og det kan vi se i de tal vi arbejder med at afdelingen udvikler sig. Et andet sted er ude i danske bank der har vi arbejdet med et smilometer. Vi ved allesammen hvad et speedometer er et smilometer siger sig selv og der er heldigvis en græde smiley til den store smiley med det store D. Og en gang om ugen skulle de også bonge ind og sige "hvordan har din uge været" og vi kan simpelthen følge de der change curver. Når vi begynder på at lave forandrings interventioner på dem så går der en uge så falder den der smiley fordi vi begynder på at rykke i deres hverdag og så går det nogle måneder så fordi vi har holdt på den der forandring så løfter den sig igen så kommer den næste forandring så dykker den igen, det er meget tydeligt at se. Og det giver dem et redskab til dem igen refleksionen " hvorfor har du haft en helt vildt lorteuge" " eller hvorfor er din uge ved at løfte sig igen". Det er så interessant	
43	I: Vi vil gerne vide lidt om effekten af KBI. Jamen vi har egentlig bare tænkt, der er jo mange måder at se effekten når vi taler om KBI' er, men det kan også være hvad lære de af og anvende KBI, hvad lære organisationen af, hvordan har du oplevede, hvad de har lært noget af det.	
44	X: Jeg tror der er to læringer. Den første læring er øvelsen i refleksion, dem har vi været lidt inde på. At du bliver tvunget til refleksion. Den anden læring, fordi man har været tvunget til tidligere effektivitet. NU er du tvunget til at reflektere også, det giver altså et eller andet i forståelsen af hvem vi er. Det andet er at de lære at sætte ord på og sætte ord på adfærd og på forskellige man er, selvom man fornemmer man gør noget rigtig. Så finder man ud af at det er, hvordan fanden skal jeg sige det, at folk opfatter en sætning på meget forskellige adfærds måder. Og få folk til at reflektere på det og sætte ord på det og sætter ord på hvordan jeg opfatter dig når du giver mig feedback eller hvordan jeg opfatter dig og din arbejdsmoral. Eller opfatter dig når du gerne vil arbejde hjemme om torsdagen. Altså det hele med at finde ud af at vi er forskellige og man får sat ord på det og det er legitimt også at	

	være uenige. Den der brede af adfærd mønstre, man pludselig får snakket om, som man ellers ikke får snakket om. Det er en øjenåbner for dem vi er forskellige når vi kommer på arbejde. Og det i sig selv følger til flere ting det føre blandt andet til en bedre debat om hvad vi forventer af hinanden, altså feedforward delen. Og det får også sat ord på at vi er forskellige og man tror måske at den har jeg selv faldet i. Jeg troede at alle er, som mig selv fordi jeg ikke var trænet i at spotte forskelligheder, det er godt nok 15 år siden. Jeg troede da alle var som mig og når de gør op for en at alle heldigvis ikke at man takler og ser problemerne forskellig og man kan faktisk udnytte hinanden forskelligheder i forhold til adfærd, så giver det noget andet.	
45	I: Jeg høre lidt du taler om at det også et det ikke er en statisk proces, det er en enorm dynamisk proces. Det er virkeligheden også noget der taler ind i, hvordan man ser en organisation, er det noget som er eller er det noget som bliver. Bliver det noget i en konstant forandring, det er også noget af det vi haft i undervisningen, hvordan man opfatter en organisation, fordi der kan godt sidde en ledelse, som ser organisationen, som noget det er det her vi er, men det ved at arbejde med KBI'er så er det lige pludselig en kæmpe forandring i, hvordan de ser organisationen.	
46	X: Jo og det er der hvor jeg skelner mellem organisation og organisering. Organisation, det er noget du er, organisering er noget du gør. Organisation er et navneord og organisering er et udsagnsord, så vi taler rigtig meget om organisering. Netop fordi det er så flydende og de gode organiseringer. De orientere sig mod det problem der skal løse og orientere sig hvad vi er, hvad vi gør og hvad vi vil. Ikke bare hvad vi gør, men også hvad vi er og det er jo adfærd. Kultur kommer ad to ting, hvad du gør og hvad du siger og ikke andet. Det eneste og nogen gange så træner jeg også lederne i ordvalg, så lad være med at sige du har en plan, sig at du har en intention. Lad være med at sige det, sig det her istedet for. Vi laver nogen en parlør, hvor du simpelthen bliver nødt til at fjerne de der ord fra dit ordforråd fordi det er decideret modbydeligt at du gør sådan og sådan. Vi træner dem simpelthen i det der, det er ret vildt	

47	I: Er KBI en måling eller er det en evaluering. Er vi tilbage til de der to spor med om det var en. Du nævnte noget tidligere	
48	X: Det kan jeg overhovedet ikke huske	
49	I: Haha, det er rigtig godt, kan man i virkeligheden måle KBI'er	
50	X: Ja, selvfølgelig kan du det så er vi tilbage til de eksplicitte KBI'er eller er den en modpol til KPI'er. Du kan godt måle adfærd, selvfølgelig kan du det, kan jeg måle hvor mange gange du giver feedback. Ja for det er bare at sætte sig ned, hvis du giver feedback, kryds det var en, giver du feedback kryds det var to gange. Selvfølgelig kan jeg måle adfærd, men jeg skal også måle kvaliteten af din adfærd. Hvor god feedback har du givet, fra en skala fra 1 til 5, men det kan jeg også måle, men måske vil vi også godt måle effekten af den adfærd. Også begynder det at være noget andet, kan du måle det, ja absolut. Du kan både tælle, men du kan også måle opfattelsen af den adfærd og det er begge dele vi gerne skal have. For den værdi du skaber vil give feedback af den opfattet værdi, selvom du siger " er det god feedback, er det konstruktiv, er det kærligt, er det teamligt rigtig så er det måske god feedback. Og så får de måske karakteren 8, fordi det har været god og brugbart feedback. Så ja du kan eksplicit måle det, det er der ikke tvivl om	
51	I: Det er teamet omkring dig, der går ind og ser " jamen du er god til at lave feedback denne her gang" ?	
52	X: Det kan det være, men det kan også være der selv, når du går hjem i aften. Så kan du sætte dig ned og sige "har jeg givet feedback i dag" ja eller nej det kan du sagtens gøre.	
53	I: Du nævnte lidt om kultur lige før, går du ud og laver en kulturanalyse eller taler du bare. Eller er din kulturanalyse at du taler med ledelsen eller går du også og summer rundt i virksomheden inden at du ligesom	
54	X: Nogen gange gør jeg og jeg gør det for at finde ud af, hvad det er for et stadie de er i modenhedsmæssigt. Og går jeg ud og leder efter sådan noget som, hvad er det for en type mails de	

	skriver, hvad er det for en type møder de holder, hvad er det for nogle type opgaver de delegere til hinanden, hvordan gør de det. Hvor transparente er de, hvordan håndtere de deres strategier og taktik, hvordan håndtere de deres innovation. Og hvordan håndtere de deres kultur, hvordan håndtere de deres organiseringsform eller deres lederskab. Og det fem parameter deler vi ind i fem undergrupper og så laver vi sådan en, her er vi. Ret hurtigt kan vi oppe i vores hoveder håndtere fordi vi er trænet til det så kan vi ramme udfra få timers arbejde fået en ide om hvad det er for en type virksomhed. Så jo det laver vi også, vi laver det nok anderledes end nogle andre firmaer, det gør vi mere eller mindre bevidst, men der vil altid være en slags abstraktion, hvad det er vi fornemmer når vi træder ind i det.	
55	I: Jeg ved ikke om vi har været inde på det, men hele tidsånden på arbejdsmarkedet	
56	X: Hele tidsånden, ja	
57	I: Hvorfor har de behov for at sætte standarder for adfærd eller måler eller evalueringer, hvad er det der gør at det har vi behov for, hvad tror du?	
58	X: Og når du siger de, så mener du?	
59	I: Organisationerne, dine kunder eller organisationerne eller dem du har netværk til, som også er ude og gøre noget hos nogen	
60	X: Jamen det gør man for at tiltrække og fastholde medarbejder. Du bliver nødt til at definere en identitet og beskrive, hvem er vi og det kommer kun af to ting. Adfærd og ord og ord er mere formende end opfattelser, end mange tror. De ord man bruger når man taler om sin virksomhed og sine medarbejder, de er mere beskrivende end de tror. Det er ikke ligegyldig, så ja. Folk bruger tid på at beskrive identitet fordi de gerne vil skabe et tilhørsforhold til virksomheden. Det vil gerne skabe at her er der fedt at være og jeg høre til her, snare end at jeg går på arbejde, hvis folk de mener at de går på arbejde så ligger de i denne her kategori, hvis folk de mener at de høre til og har tilhørsforhold en identitet så høre de i en anden kategori. Det kan blive sådan helt ubehageligt så helt Morten Albæks agtig at man næsten er gift med sit arbejde og Christian Ørsted hader det fordi det	

	eksplicit kan være livsfarligt og det kan give stress, fordi du ikke formår at sige nej. Og man ikke formår at have en ordentlig kritisk debat med sin leder, dem skal man også passe på med. Det er noget man gør for at få skabt en identitet og får skabt nogle normer for adfærd det er helt sikkert.	
61	I: Så det helt store issue fastholdelse og attraktion?	
62	X: Ja, fordi du også skal kunne tilpasse dig og for at have den der tilpasnings muskel så skal du have nogle medarbejder der gider og være med i det der forandrings helved, som der jo nogen gange er når du laver om. Og jo mere du er trænet i forandring og forankring, jo mere bliver den en del af din grund eksistens. "når ja så kommer der en ny proces, når pyt det er vi vant til" "nu kommer der nyt skema"	
63	I: Så at kunne lære at leve i kaos i virkeligheden	
64	X: Ja	
65	I: Er det også noget af det agil ledelse springer ud af	
66	X: Absolut	
67	I: Eller er det også bare en form for KBI, på en eller anden måde. Jeg ved ikke hvad jeg skal sige, men gammel vin på nye flasker, er det værdibaseret ledelse der bare lige er formet en lille smule om og så hedder agil ledelse og så hedder det og så kan man bruge eller er KBI en fuldstændig ny ting derude?	
68	X: Øh nej, jeg synes ikke at KBI at måle og tale om adfærd, det synes jeg ikke er nyt. Det har vi arbejde med siden vi startede, med siden at tænke og tale værdibaseret ledelse, som jeg synes er mere eller mindre noget skrammel, fordi det er meget bedre at snakke om adfærdsbaseret ledelse	
69	I: Hvorfor er det noget skrammet værdibaseret ledelse?	
70	X: Fordi der ligger noget tolkningsrum i det, som er svært og have med at gøre. Og først når du får oversat ordet oversat til adfærd, så kan du forholde der til det	
71	I: Så du synes der er en forskel	

72	X: Hvis vi tager kreativitet, så ville jeg med det samme bede lederne om at sige " godt kom lige med tre eksempler på adfærd som er kreativ" og hvis de ikke kan komme med det (knipser tre gange) så har de et problem fordi det er så tolkning fyldt og sige hvad du mener er kreativt eller proaktivt. Vi arbejder proaktivt, ja fuck nu det, skal jeg skrive en mail før jeg forventer at du får den, altså hold nu op. Det er simpelthen ringe i stedet skal du arbejde med adfærd, du skal beskrive den adfærd du gerne vil have eller de dyder de gerne vil fremelske. For eksempel vi søger at være i dialog med vores kunder flere gange om ugen. Okay fair nok det er en god adfærd, du kan tolke den eller måske oversætte det, om en tolkning af proaktivitet, men vi gør for at være i dialog med kunderne så vi ved hvordan kunderne har det og det er eksplicit adfærd jeg kan måle på. Har du eller har du eller snakket med din kunde to gange i denne her uge. Det med at snakke adfærdsbaseret ledelse er meget stærkere at snakke om. Jeg ved godt hvorfor værdibaseret ledelse er dukket frem og det har også haft sin berettigelse, fordi det er en modpol til effektiviseringerne. Vi er begyndt at snakke om humanismen i stedet for, men det kan ikke stå alene og at det er erstattet af adfærden, det synes jeg er meget stærkere. Så ja det har i den grad noget med agil ledelse at gøre. Dengang min far startede på arbejdsmarkedet i 50'erne 60'erne, øhhh der var den teknologiske udvikling sådan ved at løfte sig, men det gik ikke så voldsomt stærkt, så man kunne godt lave sådan noget best practice, du kunne skrive ting ned og dit strategiarbejde var sådan noget om fem år, ti år vil vi gerne. Øhm og vi kom også lige ud fra anden verdenskrig, hvor der var knap på ressourcer og fødevare. Og nogle ting i Europa, som gør vi er lidt nøjsomme og vi sørger for at effektivisere os så meget vi kan. Så kom den teknologiske udvikling fra 1850, men hvor man giver den maks gas i 80'erne og 90'erne og 00'erne og 10'erne, så siger vi kan ikke lægge ti års planer, vi kan ikke lægge fem års planer, vi kan ikke ligge treårs planer. Jeg kender virksomheder som arbejde med strategi planer af to måneders varighed. Fordi teknologien rykker ved deres fundament hele tiden så for at kunne takle det, så bliver du nødt til at arbejde agil dvs. at lægge en planlægningshorisont der er markant kortere end	
----	---	--

	det du plejer at sige, indenfor de næste seks måneder vil vi gøre det her. Og så når de seks måneder er færdige så tager vi seks måneder mere. For at kunne gøre det der så bliver du nødt til hele tiden at stoppe op og sige "hvad har i hørt" " har I hørt der sker noget nyt" " hvordan fungere vores samarbejde". Der begynder lige pludselig at KBI'erne at tage sine pasform og have sin berettigelse for alvor. Og hvis I har læst Schommer og Etcheigel, så ved man også at man arbejder i to ugers perioder. Så stopper du op og laver om og så arbejder du to uger mere. Indbygget i det er der noget der hedder et retrospektivt, hvor der er en proces hvor du bliver tvunget til sætte dig ned og reflektere over det samarbejde du lige har været igennem. Og der begynder det netop at være der hvor KBI'erne kommer ind, ikke med tal, men med ord. Hvad synes du der var fedt ved vores samarbejde, hvad synes du var rædselsfuldt, hvad skal vi aldrig gøre mere og hvad skal vi gøre mere af i fremtiden. Der begynder folk at træne i refleksion og det er skide godt og det hænger fint sammen med det der.	

BILAG 12 – Indkaldelse til KPuI-samtale

Kære xxx

Jeg booker jeg dig til Key Purpose samtale (KPC).

Praktisk

Tid: d. xx/xx-yy kl. xx.xx

Sted: På HQ på XXXXX

Til stede: IP1, IP1 og yyyyy

Overordnet: Trivsel, Bidrag, Udvikling, Målsætninger

Vedhæftet: Den individuelt tilpassede karrieremodel

Forberedelse

Udover at du gerne må forberede og tænke lidt over dit arbejde og livet i Trustworks inden (se evt. inspirationsliste med spørgsmål du kan stille dig selv nedenfor), skal du som noget nyt i år også forholde dig til den individuelt tilpassede karrieremodel INDEN mødet. Tanken er at både du og vi præsenterer et bud på hvor vi ser at dit fokus bør være det næste stykke tid og at vi efterfølgende drøfter og aftaler det sammen.

Sig til hvis der er noget der giver anledning til spørgsmål.

De bedste hilsner
/IP2

Øvrige eks. til din egen inspiration og tanker inden mødet og husk også at have tænkt over hvordan du selv ser du skaber værdi i Trustworks, måske både på kort og lang sigt. Liste er ikke udtømmende:

Er du fortsat glad for rollen som konsulent?

Hvor har du det seneste år flyttet dig mest i rollen som konsulent og hvilken betydning har det for dig?

Hvor har du det seneste år flyttet dig mindst i rollen som konsulent og hvilken betydning har det for dig?

Hvilke mål har du derfor sat for dig selv det næste år?

Hvad vil du selv gøre for at nå dine mål set i relation til Trustworks og dine personlige arbejdsområder og projekter og evt. hvilke arbejdsopgaver vil det give dig?

Hvilke kurser eller anden kompetenceudvikling kunne du ønske dig eller allerede har aftalt som en hjælp til at opfylde dine mål eller som du har særlig interesse for?

Har du nogle specielle behov som følge af din nuværende fase i livet? (Nyansat, småbørnsfamilie, m.v.)

Har du redskaber/værktøjer til at løse opgaverne du er i eller ser ind i?

Har du de nødvendige kompetencer/ kvalifikationer til at løse opgaverne?

Er der situationer, hvor du har mere eller mindre behov for støtte?

Hvordan fungerer samarbejdet i Trustworks Team'et og i dit/dine projekt(er)?

Hvad og hvordan bidrager du selv til samarbejdet i Trustworks og i dit/dine projekt(er)?

Hvordan synes du dit forhold er til ledelsen i TrustWorks?

Hvad skulle være anderledes for at gøre din hverdag bedre?

Hvordan er forholdet mellem det faglige, det personlige og videns fokus i TrustWorks?

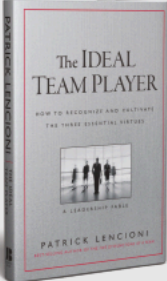
Hvordan synes du at vores DNA lever i hverdagen, og hvad er dit bidrag til det?

Hvor vil du gerne være arbejdsmæssigt om 5 år?

Har du idéer til hvordan TrustWorks skal profilere sig udadtil eller udvikle ny ekspertise og hvad vil dit bidrag være til det?

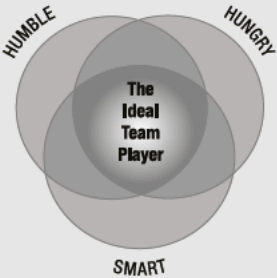
Andet.....?

BILAG 13 – Teamplayer-modellen, Self ranking



IDEAL TEAM PLAYER: SELF-RANKING EXERCISE

Name:



STEP 1

Review the definitions of the three essential virtues of an ideal team player. *For a more comprehensive description of the model, please reference pages 155-173 of the book.*

HUMBLE

Ideal team players are humble. They lack excessive ego or concerns about status. Humble people are quick to point out the contributions of others and slow to seek attention for their own. They share credit, emphasize team over self and define success collectively rather than individually.

HUNGRY

Ideal team players are hungry. They are always looking for more. More things to do. More to learn. More responsibility to take on. Hungry people almost never have to be pushed by a manager to work harder because they are self-motivated and diligent. They are constantly thinking about the next step and the next opportunity.

SMART

Ideal team players are smart. They have common sense about people. Smart people tend to know what is happening in a group situation and how to deal with others in the most effective way. They have good judgment and intuition around the subtleties of group dynamics and the impact of their words and actions.

STEP 2

Assess yourself according to the three virtues, ranking them in order of your strongest, next strongest, and weakest.

High (strongest)	
Medium	
Low (weakest)	

IDEAL TEAM PLAYER SELF-RANKING EXERCISE

STEP 3

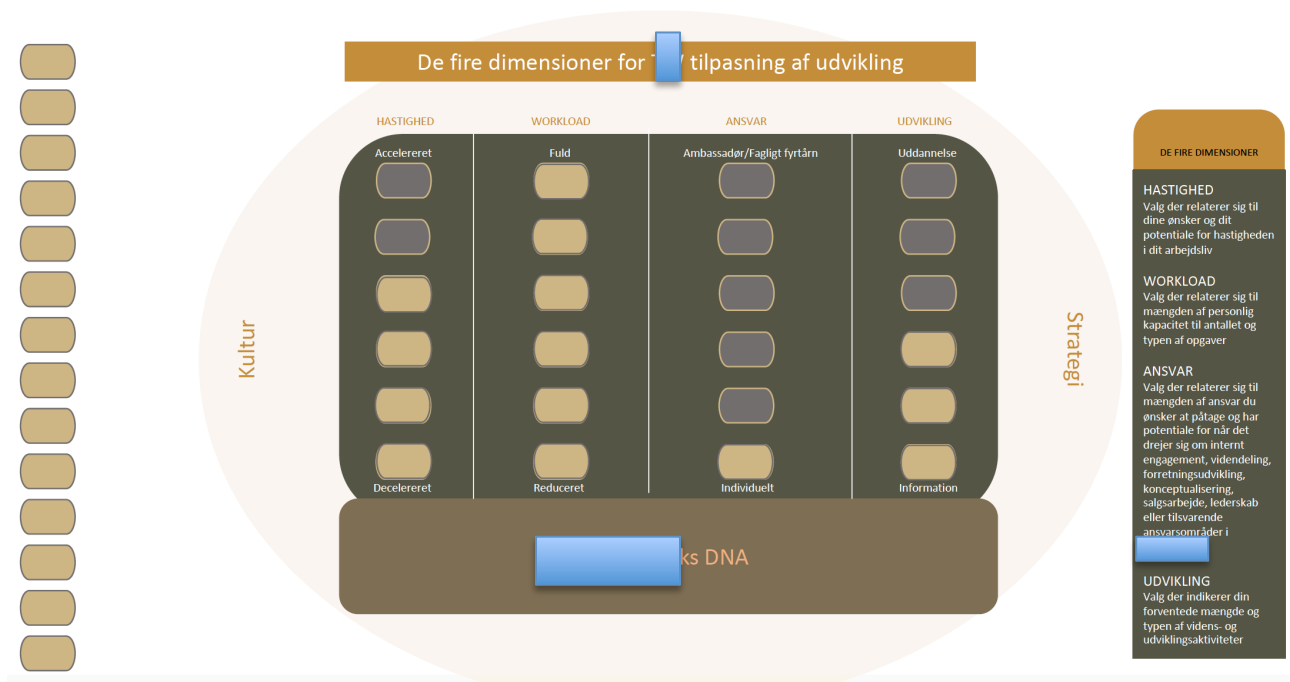
Share your ranking with the team and explain why you evaluated yourself the way you did. Then, split into pairs or groups according to your weakest virtue to brainstorm opportunities for improving in that area.

Developmental Plan

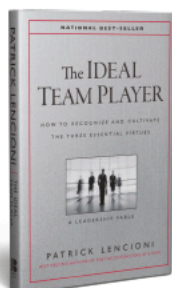
STEP 4

Report your simple development plan to the rest of the team.

BILAG 14 – “Den individuelt tilpassede karrieremodel”



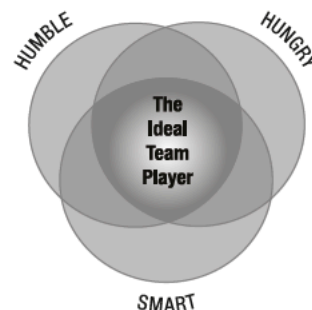
BILAG 15 – Team Player, Team Rating Self-Assessment



SELF-ASSESSMENT

Instructions: Take this assessment to evaluate yourself relative to the three virtues of an ideal team player. Respond as honestly as possible, as this will allow you to most accurately identify any areas of development that you may have.

Use the scale below to indicate how each statement applies to how you think your teammates may see you and your actions on the team. Choose the rating response number that best applies to each statement and record it in the box to the right of the statement. Then total your scores for each of the three virtues.



Rating Scale: 3 = Usually 2 = Sometimes 1 = Rarely

Name _____		Score
HUMBLE MY TEAMMATES WOULD SAY:	1. I compliment or praise them without hesitation.	
	2. I easily admit to my mistakes.	
	3. I am willing to take on lower-level work for the good of the team.	
	4. I gladly share credit for team accomplishments.	
	5. I readily acknowledge my weaknesses.	
	6. I offer and accept apologies graciously.	
	TOTAL HUMILITY SCORE	
HUNGRY MY TEAMMATES WOULD SAY:	7. I do more than what is required in my own job.	
	8. I have passion for the "mission" of the team.	
	9. I feel a sense of personal responsibility for the overall success of the team.	
	10. I am willing to contribute to and think about work outside of office hours.	
	11. I am willing to take on tedious or challenging tasks whenever necessary.	
	12. I look for opportunities to contribute outside of my area of responsibility.	
	TOTAL HUNGER SCORE	
SMART MY TEAMMATES WOULD SAY:	13. I generally understand what others are feeling during meetings and conversations.	
	14. I show empathy to others on the team.	
	15. I demonstrate an interest in the lives of my teammates.	
	16. I am an attentive listener.	
	17. I am aware of how my words and actions impact others on the team.	
	18. I adjust my behavior and style to fit the nature of a conversation or relationship.	
	TOTAL SMART SCORE	

SCORING

Remember, the purpose of this tool is to help you explore and assess how you embody the three virtues of an ideal team player. The standards for "ideal" are high. An ideal team player will have few of these statements answered with anything lower than a '3' (usually) response.

A total score of 18 or 17 (in any virtue) is an indication that the virtue is a potential strength.

A total score of 16 to 14 (in any virtue) is an indication that you most likely have some work to do around that virtue to become an ideal team player.

A total score of 13 or lower (in any virtue) is an indication that you need improvement around that virtue to become an ideal team player.

Finally, keep in mind that while this tool is quantitative, the real value will be found in the qualitative, developmental conversations among team-members and their managers. Don't focus on the numbers, but rather the concepts and the individual statements where you may have scored low.

