

STANDARDFORSIDE TIL EKSAMENSOPGAVER

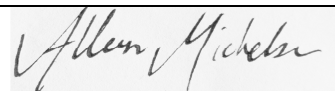
Fortrolig

☐

Ikke fortrolig

☒

Prøvens form (sæt kryds)	Projekt	Synopsis	Artikel	Speciale X	Skriftlig opgave
-----------------------------	---------	----------	---------	---------------	------------------

Uddannelsens navn	Kandidatuddannelse i Anvendt Filosofi	
Semester	10. semester	
Prøvens navn/modul (i studieordningen)	Kandidatspeciale/modul 25	
Gruppenummer	Studienummer	Underskrift
Navn Allan Michelsen	20138215	
Navn		
Navn		
Navn		
Navn		
Navn		
Afleveringsdato	1/8 - 2019	
Projekttitel/Synopsis titel/Speciale-titel/ opgave nummer	Oplevelser fra et talentforløb – et anerkendelses- og læringsteoretisk perspektiv på kommunal talentudvikling	
I henhold til studieordningen må opgaven i alt maks. fylde antal tegn	192000	
Den afleverede opgave fylder (antal tegn med mellemrum i den afleverede opgave) (indholdsfortegnelse, litteraturliste og bilag medregnes ikke)	184306	
Vejleder (projekt/synopsis/speciale)	Morten Ziethen	

Jeg/vi bekræfter hermed, at dette er mit/vores originale arbejde, og at jeg/vi alene er ansvarlige for indholdet. Alle anvendte referencer er tydeligt anført. Jeg/vi er informeret om, at plagiering ikke er lovligt og medfører sanktioner. Regler om disciplinære foranstaltninger over for studerende ved Aalborg Universitet (plagiatregler): <http://www.plagiat.aau.dk/regler/>

Oplevelser fra et talentforløb - et anerkendelses- og læringsteoretisk perspektiv på kommunal talentudvikling



Kandidatspeciale af Allan Michelsen

Studienr.: 20138215

10. semester, Anvendt Filosofi v. Aalborg Universitet, 2019.

Vejleder: Morten Ziethen

Antal tegn/sider: 184306/77 sider

Abstract

The research question of this Master thesis was as follows:

How did the participants of the municipal talent program in Hjørring experience their participation and what learning did they take from the program? How was this new knowledge, combined with the participants' prior experiences with leadership, transposed into their current work practice?

In answering the research question, the thesis covered a number of areas. Firstly, a case description was presented consisting of the talent program in the municipality of Hjørring and its overall placement within the talent development strategy of the municipality in general, including the specific organizational model, Den Offentlige Leadership Pipeline. Hereby followed a reflection on how the field of applied philosophy could be utilized in answering this research question, leading to the presentation of the thesis' investigative method: The applied philosopher gathered empirical material by entering into an open dialogue with the four interviewees, by implication; the participants of the talent program – the talents, resulting in four very different accounts of experiences of participating in the talent programs.

A theoretical approach to the interviews encompassed different entering points: that of philosopher Axel Honneth and the educational theorists Jean Lave & Etienne Wenger.

The interviews were approached as singular, unique entities rather than reducing them to a number of common, comparable features. Honneth's theory of recognition was applied in order to understand the various intersubjective dynamics of recognition experienced by the participants of the talent program. Secondly, Lave & Wenger's theory of learning, "[*Situated learning*](#)", proved useful both in analyzing the participants' achieved learning and the social complications that followed in the wake of having been appointed being 'a talent'.

The analysis and cross-comparison of the empirical material showed that the talents profited from the talent program very differently; this showed in the learning that they took from the program, how they transposed this new knowledge into their current work practice and in what way they each felt inspired or changed professionally and personally by participating in the program.

The analysis also showed that recognition played a significant role in each of the participants' experiences, functioning as a foundation for the talents' future leadership practice. It also showed that being welcomed into a community of practice through e.g. legitimate peripheral participation,

the talents were able to enter but also transcend a given community and put this learning to use in a new practice of leadership elsewhere.

The talents did not solely base their leadership practice on things they learned in the talent program, but also utilized earlier experiences, however the way in which the participants did so varied a lot.

On the basis of the analysis, the writer of this thesis discussed the ways recognition played a central role, and if a fourth type of recognition, adding to Axel Honneth's three types, could be at play; self-recognition. It is discussed how this type of recognition might shed a different light on the participants' experiences. The analysis also lead to a broader discussion of what a process ontological scope could have contributed with in the analysis. Concludingly, the results of the master thesis was presented through a number of recommendations for future talent programs.

Indholdsfortegnelse

Indledning	6
Hensigt	6
Motivation	6
Resultater fra den indledende analyse	8
Problemstilling	8
Specialets struktur	9
Kapitel 2: Casebeskrivelse	11
Indledende kommentarer	11
Hvorfor er talentudvikling blevet vigtigt?	11
Talentstrategiers fem komponenter	13
Leadership Pipeline - den organisatoriske ramme for talentplejen	13
Hjørring Kommunes implementering af OLP	15
Oprids af Hjørring kommunes talentstrategi	15
Talentudviklingsprogrammets udformning	16
Kapitel 3: Anvendt filosofi og metode	18
Indledende bemærkninger	18
Overordnet om anvendt filosofi: afklaring, positionering, og rollefordeling	18
Afklaring	18
Positionering	21
Rolle	21
Specialets anvendte metode	22
Råanalysen	24
Bias	24
Selv-selektion	25
Intervieweren mellem uvidenhed og viden	25
Manglende sikring af resultaterne	26
Kapitel 4: Teoretiske ressourcer	28
Oplevelsesbegrebet	28
Honneths anerkendelsesteori	29
Udlægning	30
Anerkendelse i den tredje sfære: social værdsættelse	31
Forventninger til undersøgelsen i lyset af anerkendelsesteorien	32
Lave & Wengers teori om situeret læring	32
Relevans af Lave & Wengers teori om situeret læring	33
Udfoldelse af Lave & Wengers teori	33
Forventninger udledt af teorien	36

Kapitel 5: Analyse	38
Indledende kommentarer til analysen	38
Analyse af interview 1	38
”Prikket på skulderen”	39
Personlighedsprofiltesten	40
Oplægget om sprog	42
Tidligere ledere repræsenterer ideal	44
Analyse af interview 2	44
Forløbet på UCN	45
Konstitueret leder	46
Praksisfællesskab på bootcamps	48
Analyse af interview 3	50
Skuespiller-konfrontationen	50
Kollega på afveje	51
Ny i ledelsesstilling – øretæver?	52
Hvad er godt kollegaskab?	53
”Giver det mening?” - Karens tidligere erfaringer med ledelse	54
Analyse af interview 4	55
Trio-samarbejdet	56
Værdien af de andres blik - bootcamps	57
Afskedigelsen af medarbejder	59
Tværgående analyse af læringsudbyttet	61
Opsamling med fokus på talentforløbets anvendelighed for talenterne	62
Kapitel 6: Diskussion	66
Indledende kommentarer	66
Anerkendelsens rolle - mål eller middel?	66
En udfordring for Honneths anerkendelsesteori?	68
Talentudpegning, identitet og positionering	71
Procesontologisk blik på undersøgelsen	75
Kapitel 7: anbefalinger	78
Kapitel 8: Konklusion	80
Litteraturliste	82

Indledning

Hensigt

Hensigten med dette speciale er dels et ønske om at bidrage til den fremtidige talentudviklingspraksis i Danmark og dels en efterprøvning af en særlig filosofisk tilgang, som er præget af en tæt dialog med de deltagende, talenternes fortællinger, samt en positioneret uvidenhed og en deraf afledt åbenhed. Specialet henvender sig dermed både til den alment filosofi-interesserende læser, som her kan finde inspiration til applikationen af anvendt filosofi i en organisationskontekst og designere af talentprogrammer. Sidstnævnte kan springe frem til kapitel 7, hvor anbefalinger og opmærksomhedspunkter fremhæves, men man vil i så fald gå glip af analyserne og argumenterne for, hvorfor netop disse anbefalinger fremhæves.

Talentprogrammer er begyndt at tage skridtet fra store, internationale virksomheder ud i de danske kommuner. Et talentudviklingsprogram er for mange offentlige og private organisationer et af svarene på udfordringerne med at spotte, udvikle og fastholde dygtige medarbejdere, ofte med en forfremmelse til lederstillinger i sigte. Det er en bestræbelse på at sikre en løbende tilgang af kvalificerede ledere, som kan *onboardes* relativt hurtigt uden fordyrende mellemlid. Der er udgifter forbundet med både brugen af headhuntingsbureauer og udefrakommende ledes onboardingstid. Brugen af denne type af ledere medfører ofte længere onboardingprocesser, da de ikke har et forudgående kendskab til bl.a. organisationens kultur, arbejdsgange og værdier. Ud over disse økonomiske og effektivitets-motivationer, bliver nødvendigheden af talentudviklingsprogrammer også understreget af demografiske ændringer i medarbejderstaberne, da en markant del af de nuværende ledere går på pension eller går fra af andre grunde. Derfor melder der sig et behov for disse organisationer i at undersøge værdien og udbyttet af talentprogrammer af de førnævnte organisatoriske interesser.

Motivation

Vi¹ blev, i forbindelse med arbejdet med en case omkring talentudvikling i undervisningen på 8. semester, nysgerrig på hvordan mennesker egentlig vokser og trives i både en ny kontekst og ny position i arbejdslivet. Hvad var det egentlig, der foregik i det nævnte talentprogram, som vi kun

¹ Den aktive vi-form er valgt af læsemæssige hensyn.

havde berørt perifert og hørt om indirekte gennem en konsulent fra AGORA? Gad vide, hvordan de udpegede talenter selv havde oplevet det? Hvad sker der i grunden i de transitionsfaser, hvor man går fra at være menig medarbejder til leder? Men da vi foretog en rekognoscering af talentlitteraturens landskab blev disse spørgsmål ikke besvaret. Den hollandske forsker ved Institute of Human Ressource Management and Psychology ved Hogeschool Fontys, Dr. Marian Thunnissen opsummerer i følgende citat talentmanagement-litteraturen (TM er talent management):

"The current TM literature reflects a narrow and biased view on talent and TM. An instrumental and managerial approach to talent and TM is presented, in which the organizational perspective on TM is emphasized (Thunnissen et al., 2013). This emphasis on organizations' interest is also noticeable in empirical research on TM, in which HR professionals, managers and executives are the commonly targeted reseach population (eg. Stahl et al., 2012). Just a few empirical studies examine TM from an employees' perspective (eg. Bjorkman et al., 2013; Dries and Pepermans, 2018). So, even though talent or talented employees are the central subject in TM, there is little interest in the experiences and opinions." (Thunnissen 2016)

Ifølge Thunnissen er der således et organisationsteoretisk blik på talent og talentmanagement, som er både snævert og biased. Denne skævhed skyldes mange faktorer, vi vil for indeværende blot forklare det ved, at interessenterne i *talentforløbet qua organisatorisk praksis* er udviklere af talentprogrammer, såsom HR-personale og konsulenter, og ledelsen, som har interesse i udbyttet af investeringen. Dette fører til, at TM-litteraturen har et langt større fokus på organisationers udbytte af deres talentpraksisser end talenternes egne motivationer og bevæggrunde. Det har ført til, at talenternes egne oplevelser og erfaringer ikke er blevet prioriteret med en underbelysning af talenternes førstehåndsperspektiv til følge.

Den manglende interesse i talenternes egne oplevelser undrede os, og, kombineret med interessen for det mere generelle filosofiske spørgsmål omkring menneskelig trivsel og opblomstring, afstedkom ideen til nærværende speciale, som grundlæggende handler om, hvordan *opleves* det at deltage i et talentforløb ud fra talenternes 1. persons perspektiv.

Det var der forskellige grunde til. For det første, at der er den tidligere beskrevne teoretiske lakune, når det kommer til at beskrive talentforløb fra talentets perspektiv. For det andet, en lyst til at afprøve filosofien som en ressource i forhold til at undersøge et spørgsmål, som ellers normalt varetages af HR-personale og erhvervspsykologisk informerede. Og endelig og for det tredje, fordi vi tror, der slet og ret vil kunne produceres relevant 'viden for verden' (titlen på Aalborg

Universitets strategi) (www.strategi.aau.dk) ved at undersøge spørgsmålet. Derfor blev der foretaget en række interviews med talenter, der havde gennemgået et talentudviklingsprogram.

Resultater fra den indledende analyse

I den indledende analyse af råempirien trådte nogle temaer frem, som ikke blev adresseret i TM-litteraturen. Foregribende, så viste det sig, for det første, at der bag talenternes fortællinger lå noget singulært og unikt, som analysen måtte tage alvorligt. Talenternes fortællinger og oplevelser af forløbet var *meget* forskellige. For det andet, så blev det klart, at der var anerkendelsesmæssige dynamikker i spil. For det tredje, så slog det os, at talenternes oplevelser havde ført til en form for læring, som ligger tæt på Lave & Wengers læringsteorier. For det fjerde, så bragte talenterne tidligere erfaringer af ledelse ind, når de beskrev deres nuværende praksisser. For at forstå såvel de anerkendelsesmæssige perspektiver såvel som det læringsmæssige udbytte af forløbet, har vi i specialet valgt at knytte primært an til social filosof Axel Honneth og uddannelsesforskerne Jean Lave & Etienne Wenger. Det er teoretiske ressourcer, som ganske vist ikke eksplicit har skrevet om talent, men hvor man i deres værker kan finde oplagte ressourcer til at forstå, hvad der foregår hos talenterne. Honneth er valgt som repræsentant for en anerkendelsesposition, da vi med hans blik for det intersubjektive element i anerkendelsesprocesser, kan genfinde sådanne dynamikker i talenternes oplevelser. Lave & Wengers læringsteori ligger tæt op ad den måde, hvorpå talentforløbets delelementer er opsat, og tilbyder derfor en relevant linse at betragte læringsudbyttet på. Der vil blive argumenteret yderligere for relevansen af teorivalget i kapitel 4, der omhandler teorien.

Problemstilling

Herved var konturerne af specialet på plads, som vi nu kan udfolde. Specialets formål er, gennem en undersøgelse af talenternes oplevelser i et kommunalt talentprogram, at give en vurdering af talenternes læringsudbytte og derved anvendeligheden af programmet. Den overordnede problemstilling er således:

Hvordan *oplevede* deltagerne på Hjørring Kommune talentprogram forløbet, hvad var det *læringsmæssige udbytte* og hvordan blev dette, i samspil med tidligere erfaringer af ledelse, *omsat* til deres nuværende praksis?

Specialet vil dermed *ikke* være en teoretisk kritik på sikker afstand i kraft af en ekstern position, men er derimod tænkt som et tæt dialogisk engagement ind i talentudviklingsfeltet, som kan understøtte en udvikling af feltet. Værdien af en sådan undersøgelse, ud over de allerede skitserede teoretiske gevinster, er at give blik for, hvordan man kan støtte talenter i deres udvikling med stadig hensynstagen til den singularitet, som talenterne bærer med sig. Vi kan, med valget af denne problemstilling, belyse hvilke markante oplevelser, talenterne selv vægtlægger. Derved kan vi få blik for den læring, der har haft betydning i forhold til at udvikle sig personligt og fagligt gennem talentforløbet. Men samtidig sker læringen på et talentforløb ikke i et vakuum uden forbindelse til tidligere erfaring, så derfor har vi også spurgt ind til tidligere erfaringer af ledelse, for derved netop at få blik for hvor meget, de har taget med fra forløbet sammenholdt med tidligere erfaringer af ledelse. Således rummer problemstillingen også et spørgsmål, som betragtes som nødvendigt for at kunne adskille udbyttet fra talentforløbet fra andre erfaringer: Hvor meget af deres nuværende praksis er egentlig hentet fra talentforløbet og i hvilken grad beror talenterne sig på tidligere erfaringer i deres nuværende praksis?

Specialets struktur

Specialet er opbygget på følgende måde:

I kapitel 1 indledes til specialet med en redegørelse for motivation

I kapitel 2 gives case-beskrivelsen: Specialet omhandler et talentudviklingsprogram, som har kørt i Hjørring Kommune. Heri beskrives den overordnede organisatoriske model, som Hjørring Kommune opererer med, en dyberegående eksplicitering af, hvorfor talentudvikling er kommet på dagsordenen og hvilke udfordringer, disse forløb søger at imødekomme.

I kapitel 3 gennemgås de metodiske overvejelser og hensyn, som ligger til grund for opgaven. Det indbefatter som John Shotters argumentation for et singularitetsblik og hvilken konception af *anvendt filosofi*, som specialet lægger sig opad. Ligeledes besvares disse spørgsmål i kapitlet: Hvilken *rolle* har vi qua anvendt filosof indtaget? Hvad vil det sige at bedrive anvendt filosofi i *dialog* med talentudviklingsfeltet?

I kapitel 4 gennemgås Axel Honneths anerkendelsesteori og Jean Lave & Etienne Wengers læringsteori. Honneths socialfilosofiske analyser af *anerkendelse*, dvs. den intersubjektive proces, hvorigennem mennesket kan opnå et positivt selvforhold, udlægges med særligt fokus på den

sociale værdsættelse af individets evner og muligheder. Lave & Wengers teori om *legitim perifer deltagelse i praksisfællesskaber* foldes ligeledes ud.

I kapitel 6 kan den konkrete analyse nu udfoldes med casebeskrivelsen, de metodiske overvejelser og begrebsapparat på plads. Det sker i fire individuelle analyser for at bibeholde de enkelte interviewdeltageres unikke perspektiv. Her bliver væsentlige oplevelser gennemgået med fokus på læringsudbyttet og omsætningen til nuværende praksis, men suppleres med en tværgående analyse af interviewene, som søger at give svar på *anvendeligheden* af talentforløbet – på tværs af fire forskellige talenter.

I kapitel 7 diskuteres analysens resultater. Vi diskuterer i første del to perspektiver på anerkendelsens betydning for talenternes oplevelser og den deraf afledte læring. Ligeledes rejser analyserne spørgsmålet om, hvorvidt Honneths begreb om anerkendelse egentlig kan rumme alle anerkendelsesmæssige dynamikker. Her bliver et begreb om *selv-ankendelse* bragt på banen til at styrke anerkendelsesteoriens, i særlige tilfælde, svage forklaringskraft. I anden del af diskussionen flytter vi blikket lidt væk fra de oplevelser, som har dannet baggrund for analysen, til talenternes mere generelle opfattelse af hvordan udpegningen til talent – eller med andre ord; hvordan det har været at få talentprædikatet - har påvirket dem. Det omhandler mere identitetsmæssige overvejelser, som vi diskuterer talentbegrebets styrker og svagheder på baggrund af. Det vil dog stadig være i en tæt løbende dialog med empirien.

Specialets vundne indsigter udmøntes i en række anbefalinger og opmærksomhedspunkter til fremtidige talentprogrammer i kapitel 7, inden der opsummeres i konklusionen i kapitel 8.

Kapitel 2: Casebeskrivelse

Indledende kommentarer

I dette kapitel beskrives den valgte case, som omhandler et talentprogram, der er blevet afviklet over en toårig periode i Hjørring Kommune. Formålet er at give den rette kontekst at forstå talentbestræbelserne på. Da problemstillingen har talenternes oplevelser som det analytiske udgangspunkt, vil vi i det følgende redegøre for hvilken organisatorisk kontekst, som talenterne navigerer i. For det første, vil der blive redegjort for, hvorfor talentudvikling er blevet en vigtig og central strategi *generelt* i mange organisationer, og de *specifikt* gældende betingelser i Hjørring Kommune. Derefter beskrives Hjørring Kommunes organisatoriske model, som hedder Den Offentlige Leadership Pipeline-model og hvordan denne er blevet omsat i Hjørring. Her lægges et naturligt fokus på talentprogrammet og dets delelementer.

Hvorfor er talentudvikling blevet vigtigt?

Vi giver først et kort overblik over talentudviklingens udbredelse. I vores tid starter det store fokus på talenter i forlængelse af den, i organisationsteoretiske kredse, klassiske tekst *The War for Talent* udarbejdet af en række McKinsey konsulenter i 1990'erne (Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B., 2001). Heri hævder forfatterne, at en ”*fundamental belief in the importance of talent is needed to achieve organizational excellence.*” (Gallardo-Gallardo, E., Driers, N. & González-Cruz, 2013). dvs. at talentarbejde – i en eller anden grad og form - bør være en central del af enhver større organisation, da det er afgørende for organisationens evne til at excellere. Dette påvirker organisationens konkurrenceevne. For at understrege udbredelsen i Danmark, så afholdte Dansk Industri og Mercuri Urval i 2016 konferencen *Global Talent Summit 2016* (Dansk Industri, Mercuri Urval: 2016). med deltagelse af 200 *stakeholders* eller interessenter fra både private og offentlige institutioner, hvoraf 81% af deltagerne svarede, at global talent er en høj eller meget høj prioritet (41% svarede meget høj). At tiltrække og fastholde talenter fra ind- og udland er derfor højt prioriteret. Det efterlader spørgsmålet, hvorfor er talentudvikling egentlig blevet vigtig?

Baggrunden for mange talentudviklingsstrategier er en række udfordringer, som organisationer står med. Det bliver opsummeret i *The Psychology of Talent Management* af Nicky Dries som giver et overblik over to trends: Den demografiske ændring i befolkningerne og en psykologisk kontrakt-

trend (Dries 2013: 3). Den demografiske trend med en aldrende befolkning (Ca. 40-50 % af alle nuværende offentlige ledere går på pension i løbet af de næste 8-10 år, citeret i år 2013) (Dahl & Molly-Søholm 2013: 20) har to afledte effekter:

For det første, under betegnelsen *capacity risks* (Dries 2013: 3) peges der på den kommende og igangværende tilbagetrækning af store dele af arbejdsstyrken og den akkumulerede viden og ekspertise, som disse medarbejdere besidder. Der er for få medarbejdere med den krævede uddannelsesmæssige og kompetencemæssige ballast til at fylde gelederne op. Den anden type af risiko, kaldet *productivity risks*, henviser til de negative konsekvenser af en aldrende arbejdsstyrke. Det er faktorer som f.eks. lønudgifter koblet til høj anciennitet, faktorer, der omhandler tidligere relevante evner og kompetencer, der bliver overflødiggjort og faktorer, der knytter sig til motivationsproblemer. Set i dette lys risikoeksponerer en ældre medarbejderstab organisationen ved, at de kan være samlet set mindre produktive.

Den tredje faktor, som vi vil fremhæve er, hvad Dries kalder, trenden indenfor *psychological contracts* (Dries 2013: 4). Ifølge Dries er der sket et skifte i relationerne mellem medarbejdere og organisationer, hvor de gensidige bånd menes at være blevet løsere. Nutidens medarbejdere er mindre loyale end tidligere. Det betyder, at de dygtige medarbejdere ikke er bange for at ”shoppe” rundt mellem de gode arbejdspladser, hvis ikke deres forventninger og krav til arbejdspladsen bliver honoreret. Det har til følge en gennemsnitlig stigning i mængden af jobudskiftninger i løbet af en karriere, sammenholdt med tidligere (www.jobindsats.dk).

Talentstrategier generelt er en mulig strategisk løsning på disse tre udfordringer omkring *productivity risks*, *capacity risks* og de løsere bånd mellem medarbejder og organisation. De lokale betingelser for Hjørring Kommune og de specifikke problematikker, som talentstrategien søger at løse netop her, vil kun sporadisk bliver opridset her. Hjørring Kommune er, med sit indbyggertal i 2. kvartal 2019 på 64668 indbyggere (www.dst.dk), ca. dobbelt så stor som nabokommunerne Jammerbugten og Brønderslev, mens Frederikshavn Kommune har i 2. kvartal 2019 en befolkning på 59960 indbyggere. Størrelsesmæssigt betragtet er Hjørring Kommune dermed en central spiller i området nord for Aalborg, hvor Hjørring og Frederikshavn er de eneste større byer. Befolkningstallet er i Hjørring faldet med 800 indbyggere i perioden fra 2. kvartal 2014 til det nuværende niveau. Den negative befolkningstilvækst skønnes, ifølge Danmarks Statistik (<https://www.dst.dk/da/Statistik/nyt/NytHtml?cid=28592>, tilgået 15/7) at fortsætte frem til 2030. Denne udvikling betyder faldende skatteindtægter og dermed øgede krav til effektivisering.

Talentstrategiers fem komponenter

På tværs af Human Ressource Management-litteraturen opdeles talentstrategier i fem kategorier (Bolander, Werr & Asplund 2017: 1527) der hver især håndterer en udfordring: 1)

Talenttiltrækning, hvilket omhandler initiativer, der skal tiltrække talenter til organisationen fra områder uden for organisationen (gerne fra konkurrerende virksomheder i den private sektor). 2)

Talentidentifikation, der omhandler identifikationen af talenter – hvem er et talent? Afhængig af hvordan talent-kategorien forstås i de forskellige organisationer implementeres forskellige talentidentificeringsprocedurer. 3) Talentfastholdelse, der forholder sig til spørgsmålet om, hvordan man kan sikre sig, at enten de talentfulde medarbejdere eller medarbejderstaben bredere betragtet, ikke søger videre. 4) Talentudvikling, kategorien, der er i fokus i dette speciale og omhandler, hvordan man får udviklet talenter til at stå stærkt – ofte i en ny rolle. 5) Karrieremanagement, der omhandler strategier for at sikre sig, at talenterne ender i de organisatoriske positioner, hvor organisationen kan få det største udbytte. Disse fem kategorier adresserer således forskellige organisatoriske udfordringer. Bolander, Werr & Asplund har redegjort for variationen i håndteringen af disse kategorier: *”It became clear that there were large variations in how the organizations described their view on talent, what specific activities they included in TM and how much emphasis they put on each practice.”* (Bolander, Werr & Asplund 2017: 1528)

Der er store individuelle forskelle organisationer imellem, på hvad der bliver vægtlagt og af hvilke grunde. Disse kategorier hjælper os til senere at forstå, hvorfor Hjørring Kommune har tilrettelagt og valgt netop deres specifikke talentpleje. Hermed er der blevet præsenteret nogle af de trends, som generelt og globalt betragtet har bragt talentstrategier, og særligt talentudviklingen, i spil som organisatorisk praksis. Derudover er der også en række lokale forhold, som spiller ind på den specifikke talentplejes udformning. Det ser vi på i næste afsnit.

Leadership Pipeline - den organisatoriske ramme for talentplejen.

I det følgende vil der kort blive redegjort for den organisatoriske kontekst, som Hjørrings talentudviklingsprogram udfolder sig indenfor. Hjørring Kommune har helt overordnet, ligesom en del andre danske kommuner, købt ind på den tilgang til at lede offentlige organisationer, som går under navnet Leadership Pipeline. Denne organisations- og ledelsesmodel, er oprindeligt udviklet af Charan, Noel og Drotter i 2000. Ifølge Kristian Dahl og Thorkild Molly-Søholm, som har

videreudviklet modellen (Dahl & Molly-Søholm 2012) (Den Offentlige Leadership Pipeline, herefter OLP) til brug i danske offentlige organisationer, baserer næsten hver fjerde Fortune 500-virksomhed deres ledelsesrettede organisatoriske infrastruktur på Leadership Pipeline (Dahl & Molly-Søholm 2010: 1). Leadership Pipeline er en bestræbelse på at indtænke talentstrategier som en central organisatorisk motor, der driver organisationen til at *eksekvere* bedre. Det særlige ved begge modeller er, ifølge Dahl og Molly-Søholm, at der ”*defineres de vigtigste færdigheder, værdier og prioriteter, der skal til for at opnå succes med ledelsesopgaven*” (Dahl & Molly-Søholm 2010: 45). Om OLP så vitterligt formår at ”definere de vigtigste færdigheder, værdier og prioriter” vil vi lade stå ubesvaret hen. I forhold til Hjørring Kommunes omsættelse, så er disse færdigheder, værdier og prioriteter blevet defineret i samarbejde med udvalgte ledere fra Hjørring Kommune, og det har udmøntet sig i en række beskrivelser af arbejdsværdier, prioriterer og færdigheder på hvert niveau. Den Offentlige Leadership Pipeline-model opererer med fem forskellige niveauer af organisationens medlemmer: et niveau af medarbejdere, og fire leder-niveauer²: ledere af medarbejdere, ledere af ledere, funktionel chef og topchef. Her kommer talentudviklingen i spil, da det er en bestræbelse på at lave ”transitioner” mellem de forskellige ledelseslag, dvs. f.eks. sikre at medarbejdere kommer op på ”leder-af-medarbejdere” niveauet og har de fornødne færdigheder, værdier og prioriteter, inden de står med det fulde ansvar på det pågældende ledelsesniveau.

Det overordnede mål er at skabe ”*en sammenhængende, professionel værdikæde for ledelse, hvor alle aktiviteter og støtteaktiviteter er baseret på et fælles sprog om ledelse.*” (Dahl & Molly-Søholm 2012: 26) Forskerne bag OLP har, i fællesskab med ledere fra forskellige sektorer og ledelseslag, udarbejdet en tilføjelse på 8 kompetencefelter, som adskiller deres model fra den oprindelige Leadership Pipeline. Det er særlige kompetencer, færdigheder, prioriteter og arbejdsværdier, som ledere i den offentlige sektor må mestre for at lykkes i rollen. Det er kompetencer, som i varierende grad er relevante for det niveau, som ”ledere af medarbejdere” befinder sig på og som samtidig er det niveau, som det undersøgte talentprogrammet har haft til hensigt at hæve medarbejdere til. Her skal blot nævnes *at være rollemodel, at have politisk tæft og skabe ledelsesrum*. Da specialets fokus er på talenternes *oplevelser*, så vil vi ikke gå videre i dybden med disse 8 kompetencefelter, men det kan foregribende afsløres her, at de kun er perifert berørt i interviewene med talenterne og i de tilfælde, hvor talenter har talt om *at skabe ledelsesrum*, så er det ikke med henvisning til den

² Antallet af lederniveauer kan variere i forhold til organisationens type og størrelse.

organisatoriske model. Kun et enkelt talent har talt om behovet for *politisk tæft*, men disse overvejelser er ikke vurderet væsentlige nok til at indgå i analysen.

Da det som nævnt er en central målsætning i OLP, altid at have ledere klar fra pipelineen til at dække huller i ledelseslaget, når de opstår, så er der nu en forståelse af det centrale element, som talentudviklingen spiller for Hjørring Kommune. Så vidt skitseringen af den Offentlige Leadership Pipeline-model. I det følgende retter vi blikket mod, hvordan modellen er blevet omsat til konkret organisatorisk ramme i Hjørring. Sigtet er, at give den fornødne kontekst til at forstå, hvad det er for en verden, som talenterne navigerer i.

Hjørring Kommunes implementering af OLP

Det fremgår af interviewene, at talentforløbet er blevet prioriteret fra topledelsen, så det har organisatorisk bevågenhed. Udvalgte chefer og ledere fra Hjørring Kommune har i samarbejde med udviklerne bag OLP fundet frem til, at Hjørring Kommunes arbejdsværdier på tværs af organisationen skal være: Tillid, dialog og arbejdsglæde (Hjørring Kommune 2013). Disse arbejdsværdier forholder talenterne sig dog ikke til, uden opfordring fra interviewers side. Kommunens *pipeline* af talenter er det primære rekrutteringsgrundlag, hvilket har besværliggjort karriereavancement for en af talenterne, da vedkommende ikke var klar over dette. Dette talent er den eneste, som har haft ønske om avancement gennem længere tid, mens de andre talenter blev tilbudt forløbet, og takkede ja. Dette bliver også redegjort for i analysen.

Oprids af Hjørring kommunes talentstrategi

I henhold til de fem kategorier i talentstrategier, der blev redegjort for tidligere, så er den specifikke talentstrategi i Hjørring Kommune baseret på 1) *intern rekruttering* i medarbejderstaben. Dog kan der argumenteres for at Hjørring Kommune opnår en konkurrencefordel i forhold til andre kommuner ved at kunne tiltrække dygtige medarbejdere, når der rygtes, at de udbyder talentprogrammer med et klart karrieremæssigt *roadmap* til medarbejdere med lederambitioner – og på den måde kan talentprogrammet måske medvirke til ekstern rekruttering af dygtige medarbejdere. Dette har vi dog ikke kunne af- eller bekræfte, og derfor har en sådan overvejelse spekulativ karakter. 2) *talentidentifikationsprocedurer* er baseret på frivillig tilmelding til talentprogrammet, dog ofte på foranledning af nærmeste leder, der kan opfordre potentielle

kandidater til at søge. Derved bliver talentidentifikationen også afhængig af en vis grad af subjektiv vurdering fra nærmeste leders side. Selve 3) *talentudviklingen* foregår i et talentudviklingsprogram, hvis nærmere komponenter bliver udfoldet i næste afsnit, men talentudviklingen er en del af en større strategi om at 4) *fastholde* dygtige medarbejdere og give dem forfremmelsesmuligheder. I forhold til det sidste element i en talentmanagement-strategi, nemlig talenternes videre 5) *karrieremanagement*, så varetages talentudvikling af de næste to niveauer, ledere af medarbejdere og ledere af ledere, af Talent Nord (www.talentnord.dk, tilgået 15/7 2019), som er et tværkommunalt initiativ. I forhold til karrieremanagement-komponenten, skal det indskydes, uden at vi går videre ind i den generede empiri, at en af talenterne har udtrykt: ”*Det har været svært at finde ud af, hvordan man skal avancere*”. Det formodes derfor, at Hjørring Kommune helst ser, at fremtidige ledere har gennemgået talentprogrammet. Efter at vi har gennemgået den specifikke talentstrategi i Hjørring Kommune, så vender vi os nu mod talentudviklingsprogrammets detaljer.

Talentudviklingsprogrammets udformning

De tidligere skitserede mål med talentudviklingen, dvs. imødegåelsen af tre hovedudfordringer, er blevet søgt indfriet gennem en række initiativer i programmet. Disse initiativer kan kort beskrives på følgende måde: Der har været en fase med motiverede ansøgninger og samtaler op til forløbet, der har været undervisning på University College Nordjylland (UCN) i en række moduler, som ved beståede eksamener har givet deltagerne en diplomuddannelse i ledelse. Disse har taget udgangspunkt i problemstillinger hentet fra talenternes hverdag for at sikre en høj grad af læringstransfer fra teori til praksis. Der har været oplæg og seminardage ved eksternt konsulenthuss og foredragsholdere. Der har været bootcamps, hvor talenter på tværs af organisationen skulle løse reelle, men skuffelagte, opgaver fra forskellige afdelinger og forvaltninger. Hvert talent har fået tilknyttet en mentor, som de kunne diskutere udfordringer, som ikke var egnede at gå til egen leder med, og samtidig har der været et trio-samarbejde mellem talent, mentor og nærmeste leder. De er blevet sat sammen med en ”buddy”, som var et andet talent på forløbet. Forløbet har strakt sig over 2 år, og de blev færdige i maj 2018. Interviews er foretaget i oktober-november 2018, hvilket betyder, at de interviewede talenter på interviewtidspunktet har et halvt års afstand til forløbet.

Nu har vi skitseret formålet med talentudviklingsprogrammet set fra OLP og Hjørring Kommunes perspektiv: At uddanne medarbejdere med de 8 særlige kompetencefelter, så de er klar til

onboarding, således at Hjørring kommune har kompetente medarbejdere i reserve til ledige lederstillinger. Derved er Hjørring Kommunes udfordringer omkring *productivity risks og capacity risks* imødegået, og man har både en fastholdelses- og i mindre grad – en tiltrækningsstrategi for talentfulde medarbejdere.

Hvordan opleves det så at indgå i dette organisatoriske *setup* fra talentets individperspektiv, og hvad mener de selv, at der har været de mest markante oplevelser i den overfor skitserede brede vifte af initiativer? Før dette spørgsmål kan besvares, vil vi opholde os ved nogle metodiske overvejelser, bl.a. om dataindsamlingsprocessen og hvilken rolle, man som anvendt filosof kan indtræde i. Det vil vi se på i det næste kapitel.

Kapitel 3: Anvendt filosofi og metode

Indledende bemærkninger

Det overordnede forløb og motivationerne, dvs. specialets *hvorfor*, er blevet beskrevet i indledningen. I denne sektion pointeres derimod *hvordan* problemstillingen er blevet undersøgt. Denne metodiske tilgang sættes løbende i relation til den anvendte filosofi. Denne særlige filosofiske aftapning bliver først afklaret, med generel fokus på hvad den indebærer, særligt i forbindelse med talentudvikling. Derefter positioneres den i forhold til andre faggruppers undersøgelsestyper. Efter dette ser vi på den anvendte filosofis formål og rollefordelingen mellem filosof og aktørerne i opgaven. Dette danner endelig grundlag for at behandle opgavens metode, som er interviews og samtaler. Disse forhold dækker over eventuel bias i udvælgelsen af forsøgspersoner og overvejelser omkring den valgte tilgang til interviewene.

Overordnet om anvendt filosofi: afklaring, positionering, og rollefordeling

Afklaring

Inden vi kan komme ind på hvilken metode, der er valgt, må vi først afklare, hvad anvendt filosofi vil sige.

Der tages udgangspunkt i Morten Ziethen og Michael Paulsens artikel *Anvendt filosofi som transaktionel filosofi*.

Deres skitserede tilgang er grundlæggende en dialogisk, heterakisk bestræbelse mellem den anvendte filosof og det felt eller miljø, som undersøges. Det vil sige, at det er en sidestillet interaktion, hvor filosofen og netværk/miljøet sammen genererer indsigt.

Hvad gør nærmere bestemt specialets undersøgelsestilgang til *anvendt filosofi*? Det er en grundindstilling til det empiriske undersøgelsesfelt eller -miljø, som er præget af *uvidenhed*. Denne tilgang strækker sig helt tilbage til den sokratiske arv³, som lever videre i dele af fænomenologien, i den filosofiske samtalepraksis (Lindseth 2012), og for så vidt i Ziethen og Paulsens forslag om at

³ ”Det ser i det mindste ud til, at jeg overgår ham i klogskab på dette ene punkt, at jeg ikke bilder mig ind at vide, hvad jeg ikke ved.” Platon I, Sokrates’ Forsvarstale, s. 95, 2009. Her argumenteres for, at den sokratiske uvidenhed er *etisk uvidenhed* – at han ikke ved, hvad det gode liv indebærer, – men det er selvsagt ikke en global uvidenhed om alle forhold. Ligeledes har vi i mild grad søgt den grundindstilling, at vi ikke ved hvordan det ideelle talentudviklingsprogram ser ud.

den anvendte filosofis væsen er transaktionel. Det vil sige, at den er dialogisk og ikke-vidende: *”filosofiens opgave er at være i en løbende dialog [...]. Men vel at mærke ikke en dialog, som bliver ført ud fra et bedrevidende perspektiv, men ud fra filosofiens ikkevidende position.”* (Ibid 2017: 154)

Den ikkevidende anvendte filosof kan søge i en samtale at holde den sproglige midte åben (Ibid 2017: 157), hvor en ny forståelse kan vokse sig frem ved at frisætte arealet fra etablerede forståelser. Ziethen og Paulsen betegner hvad ontologien tidligere har kaldt væren for *”den transaktionelle flux”* (Ibid 2017: 157). Betegnelsen dækker over en dynamisk, proces-ontologisk forståelse af væren, hvor entiteter, menneskene, osv. træder frem som værende noget bestemt fra dette transaktionelle flux. Tilgangen medfører således, at man ikke har låst sig fast på dogmer hentet fra human resource management eller erhvervspsykologien, da sådanne dogmer indebærer risiko for at fastfryse eller fossilere den sproglige midte i sin higen efter at be- eller afkræfte hypoteser, dvs. metafysiske forsøg på at arrestere fluxen. Det kan eksempelvis ske ved, at en særlig talentforståelse sætter sig igennem og dominerer hele tænkningen på et område. Selvom talentlitteraturen endnu ikke er landet på en fast definition på talent, så udtrykkes der forhåbninger om at det er en landvinding, som ikke er erobret endnu og det anses som en svaghed ved feltet på dets nuværende stadie. Et eksempel på dette er følgende citat fra Gallardo-Gallardo, Dries & González-Cruz:

“In spite of it’s growing popularity and more than a decade of debate, however, the construct of TM suffers from conceptual confusion in that there is a serious lack of clarity regarding its definition, scope and overall goals. [...] Many different definitions of talent can be found in the academic human resource management (HRM) literature.” (2013: 290-291)

er således en lang række af definitioner med dertilhørende uklarhed over begrebets egentlige betydning. Samtidig betragtes det som, at feltet kun mangler teoriudvikling og empiriske undersøgelser, før det er på plads. Men set fra et transaktionelt flux-perspektiv er dette ikke blot en *midlertidig* svaghed, men det må derimod ses som et ontologisk grundvilkår, at fluxen og vores sproglige forståelse altid er i bevægelse. Ethvert forsøg på at endegyldigt definere talent vil altid være af provisorisk karakter. Derfor kan vi ikke bero for meget på talentlitteraturens definitioner, der, som nævnt, også stikker i alle retninger. Dette *kan* læses som et udtryk for denne flux-tilstands ubestemtheds karakter.

At bedrive anvendt filosofi fra en uvidende eller ikkevidende position er dobbeltbundet. Det gælder både i interviewsituationen, hvor man ikke på forhånd møder op med nogle hypoteser, som man søger af- eller bekræftet angående talentudviklingen, og i forhold til ikke at købe ind på de allerede-eksisterende talentdefinitioner fra talentlitteraturen. Intentionen er, at lade *Sagen selv* komme til orde – ved at i så høj grad som muligt sætte parentes omkring ens fordomme i en samtale – dette er særligt udviklet af Anders Lindseth, hvor Husserls begreb om *Epoché – parentes om omkring den naturlige indstilling* - sættes ind i en samtalepraksis: ”*If we want to find out the fundamental meaning of phenomena, we first have to put into brackets the given opinions about the phenomenon. We have to refrain from already knowing*” (Lindseth 2012: 1084).

”The given opinions” om talentudvikling møder vi i den foreliggende talentlitteratur, HRM og erhvervspsykologien, men vores bestræbelse har været at sætte disse forforståelser i parentes for at undersøge, hvordan talenterne selv ser tingene.

I og med, at man ikke kan være helt fordomsfri eller uvidende, så må man i stedet søge at være bevidst omkring hvilke fordomme man møder med. Så at foretage en undersøgelse af talent *uvidende*, er også at indtage en særlig *holdning* i samtalsituationen: en holdning, som er præget af både åbenhed og ikke lade ens forudindtagethed styre samtalen. Det er i praksis en nysgerrig eller undrende måde at være tilstede i samtalen eller interviewet på, hvor man er klar på at gå ned ad vildveje, i håb om at finde en forståelse af fænomenet – som det præcist hedder hos Gadamer: ”*At spørge lader altid de uafgjorte muligheder komme til syne*” (Gadamer 1960: 355-356). Det betyder, at denne tilgang har en række gevinster i forhold til at den interviewede, eller samtalepartnern oplever det som en venskabelig samtale ”med paraderne nede” fremfor et ”forhør”⁴. Der er selvsagt risici forbundet med brugen af den valgte tilgang. En indvending er her, hvordan man som interviewer orienterer sig i samtalen, hvis ikke man har et referencesystem eller et teoretisk framework at navigere efter på forhånd?

Det er måske i sidste ende et trosspørgsmål, om man tør overlade empirigeneringen til den åbne samtale. I nogle tilfælde vil svarene strande – andre steder vil vi få værdifuld ny viden, som en mere hypotesetestende interviewsituation ikke ville have berørt. Det har den konsekvens, at det er sværere at drage konklusioner på tværs af interviews, mens at det singulære aspekt af talenternes oplevelser fremhæves.

⁴ I det her skitserede beskrivelse bliver forskelle i interviewtilgang trukket ganske hårdt op.

Positionering

Nu tager vi et kort ophold for at positionere den ovenfor skitserede tilgang i forhold til andre typer af tilgange. Hvis vi kontrasterer den imod en sociologisk eller erhvervspsykologisk tilgang, er disse typisk hypotesetestende. Det vil sige, at man møder op med et teoretisk framework på plads, som appliceres på empirien. Dernæst kan den også kontrasteres imod hvad Ziethen og Paulsen kalder *traditionel filosofi*. En typisk traditionel filosofisk tilgang til talentudvikling kunne være en grundlagsfilosofisk udredning af talentbegrebet foretaget isoleret fra et skrivebord. Den traditionelle filosofi i Ziethen og Paulsens lettere karikerede beskrivelse udvikler ofte et færdigt begrebsapparat (Ziethen & Paulsen 2017: 166), samlet i et værk, forfattet af en enkelt filosof.

Formålet med anvendt filosofi kan opridses, som Ziethen og Paulsen gør, som to grundintentioner (Ibid 2017:167-168): en forståelsesimpuls og en forandringsimpuls, der med fordel kan optræde i et både-og fremfor et enten-eller (Ibid 2017: 169). Disse to intentioner udgør et spektrum, som giver orientering i ens anvendte filosofi-bestræbelser. Forståelsesintentionen er motiveret af en længsel om, at få tilbundsgående indblik i en sag – for videns egen skyld. Forandringsintentionen er deroverfor motiveret af en perciperet deficit eller excess ved status quo, som ønskes ændret (Ibid 2017: 168).

Begge disse impulser gennemløber dette speciale. Forståelsesmotivet vedrører at *forstå* oplevelsen af talentprogrammer set fra de talentudpegedes perspektiv, og de deraf afledte implikationer for disse. Dette er det primære formål. Men den herved vundne forståelse ønskes også omsat i en *forandring* af fremtidige talentprogrammer. Da undertegnede endnu ikke er i en position til at implementere de nyvundne indsigter, kan det kun anløbe til forandring, via de anbefalinger og opmærksomhedspunkter, som opridses i Kapitel 7., der, forhåbentligt, kan inspirere designere af talentprogrammer i fremtiden.

Rolle

Spørgsmålet bliver så, hvilke *rolle* man som anvendt filosof skal indtage – og hvilken rolle aktørerne i feltet/miljøet skal indtage - for at indfri dette formål. De opstillede kategorier hos Ziethen og Paulsen vil ikke blive inddraget her, men med inspiration af deres skematik og blik for begges rollers relevans i forhold til bedrivelse af anvendt filosofi, vil vi beskrive rollerne således:

Forløbet med datagenering – der er forståelsesintentionelt - har indeholdt to distinkte faser: I første del af samtalerne, hvor jeg i forlængelse af min interviewguide har spurgt ind til en række gennemgående forhold vedrørende talenterfaringerne, har rollefordelingen været undertegnende i rollen som en klassisk eksplorativ *interviewer*, og aktørernes rolle har, i kraft af deres erfaringer og oplevelser, været som *oplevelsesindehavere*. I den anden del af samtalen har vi bevæget os mere ind i gensidigt *søgende* roller, hvor vi sammen har diskuteret disses oplevelsers betydning for deres nuværende praksis. Den sidste relevante fase relaterer sig til det forandringsorienterede Kap. 7, hvor jeg har indtaget en potentiel *skaber*-rolle, og hvor den tilhørende aktør-rolle også er tiltænkt som skabende. Det skal forstås som, at de relevante aktører i praktisk værdimæssig, økonomisk, organisatorisk øjemed omsætter de afgivne anbefalinger, således at de passer ind i den konkrete organisation, hvor fremtidige talentprogrammer opstartes. Da specialets undersøgelse har status som ikke-rekvireret – det er ikke et eksternt bestillingsarbejde fra højere ledelseslag med en forandringsagenda - har dette været befordrende for vores rolle, da vi frit i samtalerne har kunne gå til bunds i undersøgelsen uden frygt for efterfølgende indgreb.

Specialets anvendte metode

Nu da vi har beskrevet den anvendte filosofi fra et overordnet perspektiv, der både indebærer positionering i forhold til andre fagområder, samt formål og rollefordeling er vi nu klar til at vende os mod den anvendte metode: *samtalen* eller *interviewet*, hvor ”*filosoffen lægger øre til miljøet, hvis svar fortolkes og drages med ind i en forståelsesproces*” (Ziethen & Paulsen 2017: 177). Der bliver i nedenstående sektion redegjort for, hvad der præcist har foregået i de konkrete interviews og samtaler i forbindelse med talentprogrammerne i Hjørring Kommune.

Problemstillingen er undersøgt ved hjælp af interviews af fire enkeltpersoner, som har været deltagere på Hjørring Kommunes talentudviklingsprogram, der løb i perioden 2016-2018. De blev foretaget på deres respektive arbejdspladser i Hjørring Kommune. De fire interviews varede fra 60-90 minutter. Af hensyn til indgået mundtlig kontrakt omkring tavshedspligt, hvilket har muliggjort ”friere” interviews, kan jeg ikke eksplicitere navn, alder, afdeling og nærmere stilling⁵. Interviews er foretaget i oktober til november 2018, dvs. med det nævnte omtrentlige halve års afstand til

⁵ Af forståelsesmæssige grunde fremgår dog køn og visse talenter generelle profession. Alle talenter navne er opdigtede. Efter vores bedste vurdering, så indeholder specialet intet kompromitterende, men tavshedspligten er selvfølgelig respekteret og overholdt.

programmets afslutning. Antallet af interviewpersoner er ikke forsøgt forøget af to grunde. For det første, er fire interviews inden for rammerne af hvad regnes for normal god forskningspraksis, da fire perspektiver anses at være nok til at dække fænomenet tilstrækkeligt. For det andet, af hensyn til de tidsmæssige rammer på specialet. Interviews er efterfølgende blevet transskriberet. Interviews er valgt frem for andre empiriske metoder såsom kvantitativ undersøgelse (spørgeskema) eller kvalitative metoder som deltagerobservation. Dette valg er foretaget for at indløse det filosofiske potentiale, som er indeholdt i deltagerens oplevelser. Fordi, at vi spørger ind til deltagerens *egne oplevelser*, så må vi få talenterne til at *tale ud*, så kan dette være svært at *se* i deltagerobservation. Det er snarere nødvendigt at deltagerne sætter deres egne ord på oplevelserne, og man derfra kan gå ind i den sproglige fylde på en anden måde end gennem deltagerobservation. I og med, at fokus har været på oplevelsesmæssige aspekter, kan der dog være fremkommet supplerende data ved deltagerobservation. Denne data ville i så fald være *vores* oplevelse af talenterens oplevelse, og vi ville have bevæget os væk fra det intenderede førstepersonsperspektiv.

Der blev udarbejdet en semistruktureret interviewguide. Det vil sige, at der er få faste spørgsmål på forhånd fra vores side med rigelig tid til at gå i dybden med det sagte og variere og improvisere spørgsmålene, hvis der dukkede noget op, som intuitivt fornemmes som interessant for problemstillingen. Den semistrukturerede interviewtilgang blev valgt af to grunde. For det første for at sikre, at der bliver spurgt ind til de samme emneområder på tværs af interviewene. For det andet og en mere tungtvejende grund, så harmonerer denne tilgangs åbenhed med den i det ovenstående afsnits skitserede filosofitilgang.

Den semistrukturerede interviewtilgang blev udført på den måde, at vi valgte at stille de på forhånd udarbejdede spørgsmål i interviewet, men løbende afbrudt af indfaldsstyrede, in situ, udfordringer af interviewpersonernes forståelser og svar. Her blev interview-guiden forladt til fordel for en åben, nysgerrig samtale.

En faststruktureret interviewguide med låste teoriudledte spørgsmål er fravalgt, da ville ske på bekostning af den overordnede filosofiske bestræbelse i specialet, der er centreret omkring en uvidende, nysgerrig undersøgelse af talenterens oplevelser.

Råanalysen

I generel interviewanalyseteori skelnes der ofte mellem åben og lukket kodning. Lukket kodning bruges til teoritestende formål, hvor man udelukkende udtrækker data, som kan bruges til af- eller bekræftelse af teori. I den åbne kodning udtrækkes data, som forekommer intuitivt interessant til problemstillingen. Efter at interviews var gennemført, viste den åbne kodning nogle tematikker. Som nævnt i indledningen, så indeholdt disse tematikker noget singulært og unikt. Disse empiriske fund besværliggjorde en ren stringent enhedspræget analyse. I forhold til denne problematik, skriver professor emeritus i communication ved University of New Hampshire, John Shotter: *"Instead of patterns and repetitions, we must become oriented in our inquiries toward uniqueness, toward the noticing and describing of singularities"* (Shotter 2011: 136). Vi bør altså, ifølge Shotter, orientere os mod det unikke og det singulære. Vi er blevet inspirerede af hans tilgang, uden nødvendigvis at købe ind på de procesontologiske præmisser, som udsagnet er baseret på. Derfor har vi valgt et singularitetsfokus i analysen. Man kan sige, at der har været anerkendelsesdynamikker i spil for alle talenter, men karakteren af disse har haft stor variation. Samtidig er det ganske forskelligt, hvad det læringsmæssige udbytte af forløbet har været for talenterne. For at sikre, at disse fund bliver tildelt den fornødne respekt for deres egenart, er valget faldet på en todelt analyse: først fire individuelle analyser, der fokuserer på de singulære oplevelser med et blik både på anerkendelsesmæssige processer og læringsudbyttet, mens den anden analyse, der er tværgående, opsamler træk på tværs. Bestræbelsen i analysen har været vitterligt at indgå *i dialog med feltet*. Enhver tilgang vil have sine styrker og svagheder, og dette speciales analyser lægger sig i sporet af en meget empiri- og praksisnær tilgang til de rapporterede oplevelser, hvilket kan siges at ske på bekostning af nogle af de indsigter, som "den traditionelle filosof" kan levere i kraft af vedkommendes selvvalgte afsondrethed fra feltet.

Bias

Nu vender vi os mod nogle af de udfordringer, som det valgte undersøgelsesdesign indeholder. Det drejer sig om forskellige bias, som potentielt kan gøre resultaterne misvisende. Der vil ikke være tale om man gennem en videnskabelig metode sikrer validiteten af materialet, men dog en bestræbelse på at synliggøre relevante forhold, som kan forstyrre eller påvirke resultater. Der er to væsentlige bias, som placerer sig på hver sin side af interviewer-interviewee relationen: det må formodes, at der er en bias i forhold til hvem har reageret på invitationen og ligeledes vil det være

naivt at tro, at vores egne reaktioner i interview-situationen ikke har haft en form for feedback-loop på samtals forløb og dermed de svar, der blev givet. Den tredje bias omhandler en manglende cirkularitet i undersøgelsen, som ville fungere som en fejlsikring.

Selv-selektion

I undersøgelsen er der potentielt problemer med selv-selektion, dvs. at man kun får adgang til en bestemt gruppe af talentdeltagere. Derfor pointeres det, at gruppen ikke er tilfældigt udvalgt. Der er blev sendt en mailinvitation gennem den førnævnte underviser på 8. semester (en ekstern konsulent fra AGORAS-konsulenthus), som har været involveret i talentudviklingsprocesserne i Hjørring Kommune. Interviewpersonerne har stillet sig til rådighed af en række personlige årsager, men de har alle udtrykt ønske om ”at give tilbage” til et forløb, som de har været begejstrede for. Derved hviler vores projekt på et lag af ”good-will”. Det har således ikke været påkrævet at skulle ud og overbevise en række miljømedlemmer om projektets relevans, før det kunne få luft under vingerne. Vi har derved kun fået adgang til en særlig del af feltet, en positivt stemt gruppe, da det må formodes, at mere kritisk indstillede individer ikke ville bruge tid og ressourcer på deltagelsen. At interviewpersonerne har meldt sig frivilligt har dog også en pris, idet disse interviewpersoner må formodes at udgøre en potentiel svækkelse af de negative aspekter, som formodentlig vil præge andre, mindre begejstrede, deltagere. Der tages løbende forbehold for denne selv-selektionsbias, men problemet vurderes at være begrænset, da vi senere i analysen skal se, at en række kritiske perspektiver også bliver fremstillet.

Intervieweren mellem uvidenhed og viden

Det vil altid være et åbent spørgsmål, i hvor høj grad en interviewer, som er inspireret af det førnævnte ideal om uvidenhed, formår at udføre dette og efterleve det i praksis. Da det i praksis er et uopnåeligt ideal, vil det falde på et sted på et spektrum.

Det potentielle problem, som kan gøre resultaterne misvisende, er hvis vi som interviewperson trækker vores forhåndsgivne ideer om talentprogrammer ind i interview-situationen. Samtidig er det også den forhåndsviden, som man møder op med, som gør, at man bliver taget seriøst som interviewer. Vi har efterstræbt en interviewstrategi, der balancerer mellem at demonstrere, at man ved, hvad de interviewede taler om og samtidig formår at holde et åbent sind.

Denne bias er teoretisk betragtet svær at balancere, men i praksis i interviewsituationerne korrigeres interviewerens løbende, når og hvis der udkastes en hypotese på baggrund af de afgivne svar. Det er vores oplevelse, at interviewpersonerne på tværs af gruppen ikke har ladet høflighedshensyn tage forrang over samtalsens sandhedssøgende intention.

Vi var som interviewer bevidst om min egen umiddelbare reaktion på hvad de fortalte. Vi har tydeligt mærket følelser som begejstring og skepsis i mødet med talenterne, som må formodes at være blevet opfanget af den interviewede. Det må betegnes som uholdbart at tro, at man som interviewer – og interviewee - kan forholde sig neutralt i et møde med et andet menneske. Dette kan have haft indflydelse på, hvad og hvordan de delte deres information. Disse reaktioners udtryk på ”ydresiden” blev aktivt modgået i interviewsituationen og det vurderes at være lykket. Der er forsøgt taget forbehold for disse bias, men når det er sagt, så er empirigenering af denne type også et møde mellem to mennesker, der gensidigt reagerer på hinanden. Derfor har specialet en lav grad af *reproducerbarhed*, men det har heller ikke været tilstræbt som et mål. Til gengæld får man en anden *type* af resultat end eksempelvis ved spørgeskemaundersøgelser.

Manglende sikring af resultaterne

Den tredje mulige fejlkilde, som vi vil fremhæve, er at der ikke er opnået en fuld cirkularitet mellem de i interviews indhentede informationer, koblingen til teorivalget, analyseresultatet for derefter vende tilbage til interviewpersonerne, og undersøge, hvordan de forholder sig til de fremkomne resultater. Derved kunne evt. misforståelser og uenigheder igangsætte en ny, potentielt forbedret cirkelbevægelse.

Interviewpersonerne er, selvindlysende, ikke at betragte som sandhedsvidner, som sidder inde med de endegyldige svar. De er derimod indehavere af nogle oplevelser, som har fæstnet sig i deres hukommelse. Disse oplevelser kan så i analysen og diskussionen bruges til at få blik for processer, som påvirker den nuværende måde at bedrive talentudvikling i Hjørring på. Om end at analyseresultaterne ikke kan verificeres pga. deres subjektive karakter, så kunne de dog testes ved at analyserne sendes tilbage til talenterne og derved få detaljeret respons på de fremkomne resultater, eller, mindre omfattende, en opfølgning på, om analysen vækker genklang hos talenterne. Dette er ikke blevet gjort af tids- og pladmæssige hensyn. Det er for så vidt ikke en fejlkilde, men dog en manglende sikring og udvikling af resultaterne.

Efter interviews var foretaget, blev vi i den indledende analyse opmærksom på nogle særlige forhold, som inspirerede til at finde teoretikere, som kunne belyse disse. Det ser vi på næste kapitel, hvor specialets centrale teoretikere, Honneth og Lave & Wenger, bliver udlagt. Der er her et særligt fokus på hvordan og hvorfor netop disse teoretikere kan give vigtige perspektiver på talentprogrammer, mens de samtidig passer ind i den her skitserede overordnede filosofiforståelse.

Kapitel 4: Teoretiske ressourcer

I dette kapitel vil de teoretiske forudsætninger for at tilgå analysen blive gennemgået. Det drejer sig om hhv. Axel Honneths socialfilosofiske anerkendelsesteori og Lave & Wengers teori om situeret læring. Hvert afsnit er opbygget med en argumentation for teoriernes relevans for problemstillingen, en nærmere gennemgang af indholdet og til sidst hvilke forventninger til analysen, de respektive teorier rejser i forhold til empirien. Som det første, vil vi dog berøre *oplevelser*, da disse udgør det grundlagsmæssige udgangspunkt for analyserne.

Oplevelsesbegrebet

Det følgende er både en metodisk overvejelse og et teoretisk udgangspunkt. Talenternes oplevelser er specialets primære empiriske ”data”. Begrebet *oplevelse* vil ikke blive defineret teknisk, men vi henviser i stedet til begrebets almindelige brug. Det udlægger vi som en episode eller et tidsforløb, som *træder frem* eller *op* som noget *særligt* fra livets hverdagslige baggrund. Det er et stykke personligt *levet* liv, som har en form for helhed, dvs. som har et start- og slutpunkt. Inden for denne tidsperiode er der sket noget, som føles markant – det er klart nok en subjektiv kategori, men markant i større eller mindre grad – men nok til, at talenterne har hæftet sig ved det, hvilket får netop disse oplevelser til at vende tilbage til bevidstheden, når de bliver adspurgt. Max Van Manen beskriver hvorledes *lived experiences* – et begreb, som ligger tæt op ad vores brug af ordet *oplevelse* – kan anvendes til at bedrive fænomenologisk humanvidenskab:

”It [interview, AM] may be used as a means for exploring and gathering experiential narrative material that may serve as a resource for developing a richer and deeper understanding of a human phenomenon” (Van Manen 1990: 66).

Ved at fokusere på *experiential narrative material*, eller med andre ord, ”de narrative beskrivelser af oplevelser”, som grundelementet i analysen, så har man en ressource til at udvikle en rigere forståelse af fænomener. Om end, at det ikke er en almenmenneskeligt fænomen at blive udpeget til talent, så har vi i valget af *oplevelse* som den primære empiri, alligevel lagt os tæt på Van Manens tanke. Vores videre brug af empirien adskiller sig kraftigt fra Van Manens bestræbelser på at tilvejebringe en metodologi for fænomenologisk-hermeneutiske forsknings og skrivepraksisser (Van Manen 1990: 1). I kraft af valget som *oplevelser* som udgangspunkt for analysen, så bliver der lagt mindre vægt på talenternes generelle refleksioner over forløbet. Talenternes kommentarer og bredere overvejelser falder så at sige gennem det analytiske setup vi har valgt. Man kan formulere

det ved at sige, at ”det analytiske net”, som vi fisker med, fanger visse objekter, dvs. de af talenterne udvalgte oplevelsesmæssige sider af talentforløbet, og lader andet passere.

Van Manen giver i sit værk *Researching lived experiences* en fænomenologisk skriveguide til, hvordan man indsamler experiential narrative material: ”*You need to describe the experience as live(d) through it. Avoid as much as possible causal explanations, generalizations, or abstract interpretations*” (Van Manen 1990: 64). Heri ligger et implicit argument for, hvorfor at det er meningsfyldt at beskæftige sig med talenternes oplevelser fremfor f.eks. deres *ledelsesidealer* eller hvilke *værdier*, de tager med ind i deres ledelsespraksis. Disse kausale forklaringer, generaliseringer eller abstrakte fortolkninger vil forplumre beskrivelserne af oplevelserne. Der er en stor risiko for at f.eks. værdimæssige overvejelser bliver, hvad man kunne kalde ”en snak om løs og fast”, præget af et tilfældighedsmoment og hvad der lige popper ind i deres hoveder under samtalen, hvorimod oplevelser, selvom de altid kunne fortælles anderledes og være på andre måder, så har de en anden robusthed og fylde, som abstrakte værdidiskussioner ikke har. Et fokus på ledelsesværdier ville også have positive kvaliteter, men er, som bekendt, fravalgt i undersøgelsen til fordel for et fokus på oplevelser. Ontologisk betragtet, så har vi ikke forsøgt at placere oplevelser indenfor eksempelvis en bredere livsverden, men har i stedet betragtet dem som singulære instanser. Begrebsafklaringen af oplevelsernes *læringsmæssige udbytte* lægger sig i forlængelse af teorien om situeret læring, som vi beskriver længere nede i kapitlet.

Honneths anerkendelsesteori

Vi præsenterer nu vores udlægning af socialfilosof og professor ved Johann Wolfgang Goethe-Universität i Frankfurt, Axel Honneths anerkendelsesteori, som den bliver præsenteret i *Kamp om anerkendelse*. Denne teoretiske position er relevant for specialets undersøgelse af en række grunde. I kraft af, at den indledende råanalyse af empirien viste tegn på, at der var anerkendelsesmæssige dynamikker i spil for talenterne, blev vi interesserede i anerkendelse. Da det så ud til, at anerkendelse spillede både sammen med og imod talenterne, var vi interesserede i at afdække anerkendelsens rolle i såvel oplevelserne, som det læringsmæssige udbytte af disse. Samtidig havde vi en tese om, at hvis et talent modtog en højere grad af anerkendelse end før deltagelsen på talentforløbet ville det have en positiv omsætning i ledelsespraksissen.

Udlægning

Honneth præsenterer en ny kritisk samfundsteori, hvor anerkendelse er den bærende intersubjektive proces, hvorigennem mennesket kan udvikle et positivt selvforhold. Honneth skriver:

”Den sammenhæng, der består mellem anerkendelseserfaringen og forholdet selv-til-selv, stammer fra den personlige identitets intersubjektive struktur. Individerne bliver udelukkende konstitueret som personer ved at de, gennem andres billigelse eller opmuntring, lærer at forholde sig til sig selv som væsener med bestemte positive egenskaber og muligheder” (Honneth 2006: 222-223).

I citatet ser vi, at *selve det* at blive en person er afhængig af andres billigelse eller opmuntring, dvs. identiteten skabes på baggrund af intersubjektive processer, hvor der erfares anerkendelse. Derved er *anerkendelsens* karakter af *kamp* også antydnet. Anerkendelse er en kamp om at etablere gensidige anerkendelsesrelationer, hvilket også er en social kamp (Honneth 2006: 218). Teorien kan bruges til at opsætte en utopisk slutsituation, hvor der ikke er retfærdighedsdeficitter tilbage. Teoriens normativitet indebærer, at den kan sættes op som en målestok for retfærdighedsdeficitter, og derigennem give et begrebsapparat til forståelsen af uretfærdighedserfaringer – og levere teoretisk argumentation til grupper, som bliver ramt. I forhold til vores problemstilling vil vi bruge teorien til at beskrive de betingelser, hvorigennem mennesket kan opnå moralsk autonomi, men også betingelserne for dennes selvrealisering (Honneth 2006: 223). Derved indebærer et positivt selvforhold, hvor man ”utvungent” eller ”frit” realiserer sine selvvalgte livsmål ikke kun fravær af ydre tvang, men også en indre frihed fra eksempelvis angst (Honneth 2006: 223). Citatet fortsætter:

”Omfanget af disse egenskaber, og hermed graden af det positive selvforhold, forøges ved hver ny form for anerkendelse, som den enkelte kan relatere til sig selv som subjekt: Chancerne for selvtillid, selvrespekt og selvværdsættelse beror således på henholdsvis kærlighedserfaringen, den retlige anerkendelse og erfaringen af solidaritet” (Honneth 2006: 223).

Han beskriver her tre former for anerkendelse, som alle er vigtige for at et individ kan blive en person. Honneth differentierer sit anerkendelsesbegreb i tre forskellige anerkendelsessfærer, (Honneth 2006: 11) som modsvarer kærlighedserfaringen, den retlige anerkendelse og erfaringen af solidaritet. Disse tre anerkendelsessfærer finder sine udtryk i hhv. primærrelationerne, retsforhold og i værdifællesskaber (Honneth 2006: 174).

I den første sfære, som vi kender fra venskabet og familien, bliver *subjektet qua behovsvæsen*, anerkendt gennem følelsesmæssig opmærksomhed. Gradvist lærer barnet f.eks. at det (forhåbentligt!) får dækket sine behov, og derfor kan barnet med tillid tillade sig at trække sig mere væk fra moderen. Hermed opbygges *selvtillid*.

I den anden sfære, som er det retlige, er der tale om en juridisk anerkendelse af, hvor anerkendelsesformen er retsforhold qua borger i samfundet og idealet er lighed mellem borgere. Tildelingen af anerkendelse her finder sit udtryk i rettigheder og pligter, mens tilbageholdelsen af rettigheder kan medføre mangel på *selvrespekt*, som det f.eks. blev diskuteret i de sortes borgerretsbevægelse i 50'erne og 60'ernes USA (Honneth 2006: 162).

Anerkendelse i den tredje sfære: social værdsættelse

Vi vil nu beskrive anerkendelsens form i den solidariske sfære, som omhandler det sociale fællesskab. Det er steder såsom arbejdspladsen eller fodboldklubben. Det er primært i dette domæne, at vi forventer at talenternes oplevelser af anerkendelse finder sted, selvom de forskellige sfærer påvirker hinanden. Honneth skriver:

"For at opnå et ubrudt selvforhold har mennesket, ud over erfaringen af følelsesmæssig opmærksomhed og retlig anerkendelse, også behov for en social værdsættelse, hvor det får mulighed for at forholde sig positivt til sine konkrete egenskaber og muligheder" (Honneth 2006: 163).

Den sociale værdsættelse beror på forskelle mellem mennesker, i modsætning til anerkendelsesformen i det retlige, hvor *egaliteten* med de andre er baggrund for tildeling af anerkendelse. I denne sfære får individet mulighed for selvværdsættelse af sig selv gennem mødet med andres sociale værdsættelse. Anerkendelsen af ens bidrag til fællesskabet giver mulighed for værdighed og ære, mens underkendelsen af dette kan give anledning til nedværdigelse og fornærmelser (Honneth 2006: 174). Både tildelingen og tilbageholdelsen af anerkendelse fungerer her som retningsgivende norm for, hvad samfundet værdsætter. Der må konceptuelt forestilles en form for orienteringssystem eller et referencesystem for vurderingen af bestemte personlighedsegenskaber. Dette er nødvendigt at forudsætte teoretisk, da individerne ellers ikke har en målestok til at vurdere tildelingen eller tilbageholdelsen af anerkendelse. Men samtidig giver Honneth heller ikke her en substantiel udlægning af en sådan målestok, da den nødvendigvis ikke forbliver den samme på tværs af tidsepoker og kulturer. Men han kan forudsætte den som en formel betingelse. Derfor forudsætter denne gensidige anerkendelsesform også en social livssammenhæng, hvis medlemmer, i kraft af at de orienterer sig mod fælles mål, udgør et værdifællesskab. Denne pointe kan vi sætte i relation til talentforløbet og opsætte en tese om, at optagelse i talentprogrammet kun kan udgøre et anerkendende moment for talenterne, for så vidt, at det

værdifællelskab, som forefindes på arbejdspladsen, anser dette for at være *anerkendelsesværdigt*. Hvis ikke der er bred enighed i det værdimæssige referencesystem, som findes blandt organisationens medlemmer, så vil deltagelsen i dette i sig selv ikke vinde kampen om anerkendelse. I så fald bliver talentprogrammet reduceret til et form for læringsforløb, hvor man muligvis kan lære nye kompetencer, som kan bruges på andre placeringer i organisationen, men uden at man kan høste status eller fornyet anseelse. Spekulativt betragtet, hvis det anses for ”finest” eller mest anerkendelsesværdigt at have den nære borgerkontakt, vil en ”forfremmelse” til leder, trække talentet væk fra de mest attraktive placeringer i organisationen og en mulig underliggende motivation være formindsket. Der kan i det sociale felt opnås anerkendelse gennem en gensidig respekt af, at indsats belønnes efter fortjeneste. Derved kan udpegning til talentforløb bruges som en tildeling af anerkendelse på en arbejdsplads, og ligeledes kan det, at man ikke bliver udpeget, ses som en tilbageholdelse af anerkendelse.

Forventninger til undersøgelsen i lyset af anerkendelsesteorien

Forventninger til empirien, der er udledt af anerkendelsesteorien, er, at vi vil finde, at anerkendelsesdynamikker spiller ind, men *hvordan* er spørgsmålet. Har det primært været gennem *kampe* om anerkendelse, eller har anerkendelsens udtryk haft fredeligere former? Vi forventer, at en lang række forskellige måde at udvise, tildele og tilbageholde anerkendelse dukker op, når vi analyserer empirien. Overordnet betragtet, så forventes det dog i lyset af teorien, at *udvælgelsen og indgåelsen i et talentprogram giver et mere positivt selvforhold, der udmønter sig i en højere selvværdsættelse*, da denne udvælgelse kan tolkes som et udtryk for en anerkendelse af talenternes *evner og kompetencer*.

Lave & Wengers teori om situeret læring

Nu vender vi os mod en anden teoretisk ressource i forhold til at forstå det generede empiri. Det drejer sig som nævnt om Lave & Wengers læringsteori. I dette afsnit vil vi først argumentere for relevansen af dette teorivalg, og derefter redegøre for deres læringsteori. Til sidst vil vi udlede en række forventninger til empirien på baggrund af det teoretiske materiale.

Relevans af Lave & Wengers teori om situeret læring

Argumentet for relevansen af at anvende Lave & Wengers teori og deres begrebsapparat som analyseredskab er trefoldigt. For det første, fordi, at deres læringsteori knytter sig til en *situerethed*, som det analytiske fokus på *oplevelser* også deler. Oplevelserne bliver i talenterne gengivelse situeret i en bestemt situation; et bestemt sted med bestemte personer. For det andet er deres læringsbegreb tæt knyttet sammen med den måde, som talentprogrammets udviklere virker til at have tænkt om udviklingen hos de udpegede talenter. Hermed menes, at de initiativer, som skal træne og udvikle talenterne, og som har antaget mange former, ikke primært er bundet op på *undervisning*, som mange andre læringsteorier knytter an til, men derimod en form for deltagelse i praksis. For det tredje, så genfinder vi mange ligheder mellem de empiriske beskrivelser, og hvad der må antages at finde sted i praksisfællesskaber. Især koblingen mellem identitet og læring er tænkt tæt sammen i deres teori, og denne kobling kan genfindes i det empiriske materiale.

Udfoldelse af Lave & Wengers teori

Lave & Wengers teori opererer med et komplekst begrebsapparat, som vil blive udfoldet i dette afsnit.

Jean Lave er socialantropolog og professor emerita ved University of California, Berkely. Etienne Wenger er sociallæringsteoretiker og Laves tidligere studerende. Baggrunden for udviklingen af teorien stammer fra Laves feltstudier, hvor hun undersøgte en række praksisser, hvor der ikke kunne identificeres traditionel undervisning (Lave & Wenger 2005). Deres bud på hvad dette dækkede over, og hvorledes den manglende undervisning kunne forklares har løbende udviklet sig. Teorien vil blive udlagt, som den fremstår i deres udgivelse *Situeret læring* og i Wengers udgivelse *Praksisfællesskaber*.

Vi vil nu indkredse situeret læring. Lave & Wenger skriver ”*Det centrale definerende kendetegn ved læring betragtet som situeret virksomhed er en proces, vi kalder legitim perifer deltagelse.*” (Lave & Wenger 2005: 31). Dette begreb om *legitim perifer deltagelse* er baseret på en særlig position og deltagelsesmåde i et fællesskab, som gør læring mulig. Begrebet indebærer læring som en integrerende bestanddel (Ibid: 36) i en bevægelse fra periferi til fuldgyldigt medlem af et praksisfællesskab. Det legitime aspekt tilhører et konstituerende indholdselement i teorien (Ibid: 37), hvor det er *legitimt* at befinde sig i en position, hvor man ikke på forhånd mestrer de forskellige

praksisser i fællesskabet: *”Periferitet antyder, at der er mangfoldige, forskelligartede, mere eller mindre engagerede og omfattende måder at være placeret på inden for de områder af deltagelse, som fællesskabet definerer”* (Lave & Wenger 2005: 37). Dette betyder, at det ikke kun er de sidst ankomne, som placeres yderligt i fællesskabets relationer, men at de enkelte deltagers positioner er dynamiske. På et tidspunkt er lærlingen perifert placeret, på et andet tidspunkt kan mesteren eller veteranen glide i baggrunden osv. Det er dog vigtigt for at læring kan opstå, at den nyankomne ikke placerer sig eller bliver placeret et sted uden for fællesskabets praksisser, men har adgang til disse praksisser. Det afgørende er her, at man fra sin perifere position har mulighed for at bevæge sig *”i retning af mere intensiv deltagelse”* (Ibid: 37), i stedet for at blive forhindret i at deltage mere, og derved bliver fastholdt i den perifere position. Periferitet skal således forstås i modsætning til *”uforbundethed eller [...] irrelevans i forhold til igangværende virksomhed”* (Ibid: 38), og ikke som en kamp om at stå centralt i praksissen. Vi har i det ovenstående forudsat kendskab til deres fællesskabs-begreb, som vi vil udfolde nu. Dette begreb inddrages hyppigt i analysen.

Lave & Wenger skriver: *”Det fællesskabsbegreb, som ligger til grund for begrebet om legitim perifer deltagelse og derfor for ”viden” og dens ”sted” i den levede verden, er både afgørende og subtilt. [...] Et praksisfællesskab er en gruppe relationer mellem personer, virksomhed og verden, over tid og i relation til andre tangerende og overlappende praksisfællesskaber”* (Ibid: 83).

Med deres begreb om fællesskabet sigter de derimod på det sociale, situerede ”sted” eller rum, som danner udgangspunktet for læring. Det er en relationel kategori, forstået på den måde, at fællesskabet er afgørende bundet op de måder, hvorpå personerne i fællesskabet interagerer. Et praksisfællesskab er således ikke en fast størrelse, som kan ”sættes” en gang for alle, men gennemløber forandringer i gruppens medlemmer, deres indbyrdes relationer og dens praksisser.

De går så langt som til at hævde, at *”et praksisfællesskab er en indre betingelse for viden, ikke mindst fordi den giver den fortolkningsstøtte, som er nødvendig for at forstå dens arv”* (Lave & Wenger 2005: 83). Hermed sigtes mod, at viden finder sin kontekst og udlægning gennem et fællesskab. Derved er der, i denne udlægning af Lave & Wenger, ingen viden, som er så ”banal”, at den kan undvære dens meningsgivende kontekst. Efter at vi nu har gennemgået praksisfællesskabet konceptuelt, så kan vi i empirien identificere en række konkrete praksisfællesskaber i talenternes liv: Fællesskabet med de tidligere kollegaer, de forskellige sammensætninger på talentforløbet: fx hele gruppen af talenter til seminardage, bootcampens små grupper, der spontant dukker op og efterfølgende opløses, og længerevarende små grupper med trioer som centralt praksisfællesskab.

Derudover er familie og bagland også mere stabile fællesskaber, men her har de ikke rapporteret om markante ændringer.

Vi kan nu opsummere, at deres konception af læring er relationel og situeret. Læring sker gennem en særlig form for forandrende deltagelse, *legitim perifer deltagelse*, i en forandrende social praksis, *praksisfællesskaber*. Dette medfører, og er centralt i deres teori, at læring indvirker på de lærendes identitetsudvikling: *“Udgangspunktet er, at udviklingen af identitet og praksis er to gensidigt udviklende aspekter af læreprocessen”* (Lave & Wenger 2005: 8). Denne dynamiske sammenkobling af identiteten og praksis hænger sammen med den forandrende deltagelse, som deltagerne, både *nyankommne* og *fuldgyldige medlemmer (veteraner)*, gennemgår. De indtager relationelt nye positioner løbende til hinanden, da der er en spænding mellem de gamle ledere og de nytilkomne. For veteranerne udgør de nyankommne et brud på gruppens kontinuitet og tilvejebringelsen af nye ledelsesstrategier, og dermed løsningsforslag og tilgange, som ikke har været inden for de accepterede normer tidligere (Ibid: 97). De forskellige måder, hvorpå veteraner og nyankommne etablerer og opretholder identitet, er i konflikt og giver anledning til konkurrerende opfattelser af praksis og dens udvikling. (Ibid: 98)

Angående forholdet mellem forskellige praksisser i fællesskabet, deres indvirkning på relationer og dertil knyttet mening, skriver de:

”Aktiviteter, opgaver, funktioner og forståelser eksisterer ikke i isolation; de udgør dele af bredere relationssystemer, hvori de har mening. [...] Personen både defineres af og definerer disse relationer. Læring indebærer således, at man bliver en anden person i forhold til de muligheder, som disse relationssystemer aktiverer.” (Lave & Wenger 2005: 49)

Altså definerer og defineres personers identitet sig relationelt i forhold til de forskellige praksisser, de indgår i og til den bredere mening, som er indlejret i praksis. I kraft af meningsindvikling i de *aktiviteter, opgaver, funktioner og forståelser*, som netop findes i en konkret praksis, så skal man som interviewer være opmærksom på, at situeret læring ikke uproblematisk kan ”oversættes” til hverken talte eller skrevne propositioner. I det situerede læringsbegreb er læring levede, kropslige erfaringer, som knytter sig tæt op af det specifikke praksisfællesskab. Sådanne erfaringer er f.eks. hvordan man stiller sig i en lyttende position med kropssproget, hvordan man kan afbryde andre på en høflig måde, hvordan man træder ind ad døren om morgenen, hvordan man gebærder sig i diskussionerne med nærmeste leder osv. Dette læringsudbytte kan ikke udtrykkes i propositioner, uden at en væsentlig dimension af dem går tabt. I kraft af deres kropslige forankring, så er de også

sværere tilgængelige i den valgte empirigeneringsmetode. For at få et klarere billede af, hvordan talenterne ”lever” deres erfaringer ud, så kunne der f.eks. kombineres med et observationsstudie eller, mere oplagt teorien taget i betragtning, med en legitim perifer deltagelse ved siden af udvalgte talenter. En anden pointe relateret til meningens indlejring i praksis er Lave & Wengers skelnen ”*mellem det at tale om og tale inden for en praksis.*” (Ibid: 93). At gennemgå bevægelsen, fra legitim perifer deltagelse til fuldbyrdet medlemskab eller til central deltagelse, indebærer, at man lærer at tale *inden for* det givne praksisfællesskab. Men når talenterne videregiver deres oplevelser i interviewet, kan de nødvendigvis kun tale *om* deres oplevelser i praksis, men gengiver dog ofte samtaler, som har fundet sted *inden for* deres praksis. Det betyder, at de kropslige handlemåder i praksis ikke er tilgængelige som empiri.

Lave & Wenger sonderer desuden mellem læringens bytteværdi og dens brugsværdi, hvilket melder sig som relevant for vores undersøgelse pga. UCN-forløbet, som bekendt består af en række moduler med eksaminer.

”Læringens varegørelse afstedkommer en fundamental modsigelse mellem brugs- og bytteværdierne af resultatet af læring, hvilket giver sig udslag i konflikter mellem at lære at vide og lære at udtrykke viden med henblik på bedømmelse. Eksaminer [...] er måske det mest udbredte og karakteristiske eksempel på en metode til at fastlægge bytteværdien af viden. Eksamen bliver derved en ny parasitær praksis, hvis mål er at øge læringens bytteværdi uafhængigt af dens brugsværdi.” (Lave & Wenger 2005: 95)

Derved er Lave & Wenger, gennem en sondring mellem brugsværdi og bytteværdi, ret skeptiske over for eksaminer, da de ifølge dem ikke bidrager til læringens brugsværdi, men kun kan vurdere læringens bytteværdi. Det vil sige, at en væsentlig del af læringen indebærer, at man lærer at gå til eksamen, men at man ikke nødvendigvis bliver bedre til at udføre det, som man bliver eksamineret i. Ressourcer kunne bruges bedre på anden vis, og det fokus på eksamination, som næsten uundværgeligt afstedkommes, trækker motivation og læring væk fra læringens ”sted”, det praksisfællesskab, hvor den bringes i anvendelse.

Forventninger udledt af teorien

Med denne teoriskitsering, kan vi nu udlede nogle forventninger til empirien fra teorien:

Teorien forventer for det første, at størstedelen af læringsudbyttet fra forløbet er blevet erhvervet gennem indgåelsen i nye praksisfællesskaber. For det andet, at der er spændinger mellem nyankommne (talenterne) og veteraner (erfarne ledere). For det tredje forventes det, at talenterne har gennemgået en identitetsmæssig udvikling.

Kapitel 5: Analyse

Indledende kommentarer til analysen

Nu er vi klar til at præsentere den todelte analyse. Den første del består overordnet af fire individuelle analyser af de respektive talenter interviews. De vil blive gennemgået med fokus på hvilke *oplevelser*, de enkelte deltagere har haft på talentprogrammet. Den oplevelsesmæssige side af analysen er holdt tæt på oplevelsesindehavernes beskrivelse. Dette er, som tidligere nævnt, valgt for at komme i tæt dialog med feltet og samtidig tydeliggøre udgangspunktet for analysen. Derved er læseren blevet givet de bedst mulige betingelser for at vurdere analysens validitet. Oplevelserne danner således det empiriske fundament for en analyse af, hvilket *læringsmæssigt udbytte*, de har taget med sig. Til sidst undersøges, hvordan dette udbytte bliver omsat i forhold til deres *nuværende* praksis. Den anden analysedel er en tværgående analyse, indeholdende hvad vi mener meningsfyldt kan opsummeres på tværs af interviewene.

Analysen er baseret på nedslag, der er relevante i forhold til problemstillingen. Analysen dækker derfor ikke fyldestgørende 2 års læring under talentforløbet. En række forhold, der har fundet sted under talentforløbet er skåret fra, da de er mindre relevante for vores undersøgelsesspørgsmål. Det må også formodes, at mange forhold ikke er kommet frem under samtalerne. Med dette forbehold i mente, så præsenteres her analyserne.

Analyse af interview 1

Interviewperson 1 (herefter ”Lise”⁶) er i dag i en lederstilling med personaleansvar. Vi har identificeret tre afgørende oplevelser i Lises fortællinger om talentforløbet. Disse er: at blive prikket på skulderen, resultatet af en personlighedsprofiltest og et oplæg om sproget.

⁶ Som nævnt tidligere, så er alle talenter navne opdigtede.

”Prikket på skulderen”

Lise søger og bliver udpeget til talentprogrammet. Grunden til, at hun overhovedet søger det, er den oplevelse, at hun bliver prikket på skulderen af sin daværende chef til en MUS-samtale. Det tolker vi som en oplevelse af *anerkendelse*.

Inden Lise overvejer at indtræde i talentprogrammet har hun været ansat i organisationen i mere end to årtier. Heraf en stor del af de sidste år af disse under en leder, som på daværende tidspunkt, ifølge Lise, har fået hende til at føle sig klemmt og at vedkommende ”*bestemt ikke mente, at hun skulle på kurser eller videreuddannes*”. Det dårlige forhold til den tidligere leder har endog medført flere psykologbesøg. Det var en uholdbar situation, som sandsynligvis havde medført medarbejderafgang⁷.

Lise får et halvt år inden ”prikket på skulderen” en anden chef. Om dette siger hun: ”*Og min daværende chef – til en MUS-samtale – siger, ”har du set det her?” ”Det kan jeg godt se dig i”, siger hun. Og jeg havde bare slet ikke overvejet det, overhovedet.*”

Vi fortolker det som en anerkendelsesproces, da den nye chef ser hende som en person, der kan gennemføre talentprogrammet og blive en god leder, *i modsætning* til den gamle chef. Dette understreger, at anerkendelsesdynamikken er intersubjektivt konstitueret, her i mødet mellem medarbejder og leder. Lise formulerer oplevelsen på denne måde: ”*Så det der med at møde et menneske, som troede på mig, det var altafgørende på det tidspunkt. Det var det. Det var det.*”

Den læring, som Lise tog med fra prikningen, er at hun på det tidspunkt tager sin egen selvforståelse op til reevaluering, og derved får mere selvværd. Hun lærer altså, at hendes tidligere opfattelse af sig selv og derved af hendes muligheder for at blive leder, ikke afspejler, hvad andre ser i hende. Oplevelsen slår hende som et lyn og hun beskriver oplevelsen som en brat, men simpel forandring. Hun formulerer det på følgende måde: ”*Der tror jeg, at det var der, at troen... at der er nogen, der tror på en, og tror på, at man kan nogle ting, og ser nogle ting i én. Det var bare lige det, der skulle til. Frem for en, der siger: ”nej, hvorfor skal du på uddannelse? Det er da ikke nødvendigt eller hvad skal du bruge det til?”* ”

⁷ På spørgsmålet om hun var søgt videre, hvis ikke der var kommet ny leder: ”*Ja, det tror jeg eller helt klart, for det var et spørgsmål om hvor lang tid det var gået, det der. Det var i hvert fald ikke godt for nogen, hverken mig eller mine omgivelser.*” Citatet får her lov at stå på egen hånd, da oplevelsen omhandler forløbet efter.

Denne erfaring har karakter af en ”sandhedshændelse” i Gadammers terminologi: Arne Jørgensen udleder koncist i oversætters indledning: *”Forståelse er en hændelse, noget der ’overgår’ os og unddrager sig vores kontrol. [...] Hvad der sker i forståelsen er, at noget pludselig ses i et nyt og uventet, så at sige, forklaret lys: ’Sådan er det’.*” (Gadamer 1960: ix) Hermed er noget væsentlig blevet utilsløret for Lise. Hun ser sig selv i et nyt lys, og efter denne hændelse, kan hun ikke holde fast i det gamle selvbillede.

Det betyder, at en anden læringsmæssig pointe her er, at læring er tæt bundet op på identitet – hvor det også er inkluderet i læringsprocessen, at man overgår fra én måde at se sig selv på til en anden måde.

Lise siger: *”Men det er jo også det, hvor man gennem det her forløb får skabt sig en eller anden identitet, kan man sige, om sig selv og hvilken form for leder man er. Og så kunne holde fast i den, når man kommer ud på den anden side.*”

At blive leder er således ikke blot et spørgsmål om at lære at kende og bruge de rette værktøjer, teorier eller teknikker, men det berører ens identitet – en identitet, som afhænger både af anerkendelsesdynamikker og af den læring, som man gennemgår. Lise bliver i udpegningen inviteret ind som *legitim perifer deltager* i et nyt ledelsesfællesskab, og hendes rejse mod at blive fuldgældigt medlem af denne gruppe kan begynde.

Hvad angår omsættelse til den nuværende praksis, så er det svært at trække et lige spor tilbage til den dag, hvor hun blev prikket på skulderen på lederens kontor. Men det at Lise er vokset ind i lederrollen i dag med en tiltro til sig selv og sine egne evner, er startet, da hun blev anerkendt med et prik på skulderen og har efterfølgende udviklet sig løbende under talentprogrammet.

Personlighedsprofiltesten

Den næste fremhævede oplevelse er personlighedsprofiltesten. Den er en del af talentforløbet, som gennem en række spørgsmål, afdækker ens profil. Hendes indledende beskrivelse af resultatet lyder: *”Den [personlighedsprofiltesten, AM] gav egentlig sådan et billede, og det er nok rigtig nok, at som udgangspunkt så lukkede jeg nok ikke mennesker så tæt på mig.*”

Denne oplevelse indebar, at hun blev opmærksom på visse træk af sin personlighed – det, at hun måske holdte folk på afstand - og denne oplevelse fortolkede hun videre således: *”Og jeg havde nok*

sådan et udgangspunkt, hvor folk skulle gøre sig fortjent til min tillid. Det vil sige, at jeg startede som udgangspunkt med at være mistroisk. Og jeg tænkte: "det kan jeg sgu da ikke som leder". Altså, det var sgu da en underlig holdning at have. Så den vendte jeg med mig selv, og prøvede at vende den om: som udgangspunkt, så har jeg tillid til andre mennesker, og de vil mig det bedste, indtil det modsatte er bevist. "

Lise lærte af sin fortolkning, at hun var grundlæggende *mistroisk*, og det blev sammenholdt med den begyndende identitetsforståelse som leder. Med andre ord, begyndte hun at reflektere over dette påståede karaktertræk, og hun omsatte dette til større åbenhed – en proces som selvsagt kræver tid, før det slår igennem. Ved at reflektere over sin – af testen påståede – mistroiskhed, lærte hun, at der ofte ikke er grund til at møde op med den indstilling: *"Men som udgangspunkt, så har jeg altså tillid til, at de vil mig det bedste. De er ikke ude på at gøre mig noget. Og det har altså også været rigtig godt. Og jeg har jo egentlig ikke mødt nogle tilfælde, hvor det ville have været berettiget at være mistroisk fra starten. [...] Og det har den test været en øjenåbner overfor. "*

Det er en klar omsætning af en oplevelse med et læringsindhold til hendes nuværende praksis. I hendes lederstilling nu, så er hendes opnåede indsigt her, at man godt kan have en professionel, tillidsfuld relation mellem leder og medarbejder, uden at blande privatlivet ind i det. Hos Axel Honneth er der her en brugbar skelnen mellem anerkendelse af andre qua deres rolle og bidrag ind i det sociale fællesskab (Hjørring kommune som arbejdsplads), og mellem den form for anerkendelse, som er af følelsesmæssig opmærksomhedskarakter, der hænder i primærrelationerne (hendes familie og venner). I hendes nuværende praksis, nævner Lise for eksempel flere gange, at man godt kan have en tillidsfuld relation til sine medarbejdere, uden at man behøver at være venner på Facebook med dem. Ikke at invitere medarbejderne ind i det private er også en form for anerkendelse af medarbejderne som medarbejdere – ikke som venner, der kommer tæt på. Omsætningen til hendes nuværende praksis er altså hvad vi vil kalde *tillidsfuld professionalisme*. Et andet udtryk for dette giver Lise i følgende citat: *"Når man er på arbejde, så er man på arbejde. Der blev ikke gjort forskel på nogen og man vidste altid, hvor man havde dem henne. Og der var ingen, der blev lukket tættere på end højst nødvendigt eller tættere på end andre, hvis man kan sige det sådan".*

Den *tillidsfulde professionalisme* indebærer altså en tydelighed omkring de respektive positioner, man som leder eller medarbejder står i.

Oplægget om sprog

Den sidste oplevelse, som her sættes fokus på, er et oplæg omkring mangel- og resourcesprog holdt på et seminar af en af de ansvarlige for forløbet fra eksternt konsulenthus, Jakob Nørlem. Det omhandlede med Lises ord: *"Jeg tror faktisk at det var Jakob, der lavede et oplæg omkring det der hvad sproget egentlig kan. Hvordan sproget egentlig påvirker forskellige situationer og hvordan man kan påvirke situationer med sit eget sprog. Og det var et rigtig godt oplæg, hvordan "er" forhekser eller hvordan man kan sætte mennesker i boks med sit sprog og sådan nogle ting. "*

Dette fremstår som en klar "aha-oplevelse" for Lise. Oplægget ændrede fundamentalt måden, hvorpå hun ser sprogets indvirkning på relationer mellem mennesker og i forlængelse af dette, hvordan ledelse bør bedrives.

Lise udtaler: *"Jakobs oplæg gjorde noget ved mig: "Hold kæft man, hvad er det egentlig du er med til? Hvorfor er det, at det nogen gange bliver lidt trælst? Hvordan er det lige, at du selv påvirker den her situation? "*

Efter den oplevelse, på foranledning af oplægsholder, igangsætter hun en efterfølgende refleksionsproces, som udmønter sig i, at hun møder op dagen efter med et nyt syn på sit eget ansvar i samtaler med medarbejdere og kollegaer: *"Så dagen efter tog jeg hjem og tog fat i min nærmeste kollega: "Du skal lige høre, hvad jeg hørte i går omkring "resourcesprog og mangelsprog". Og fortalte hende, og sagde til hende, at fra nu af så anvender jeg kun resourcesprog og ikke mangelsprog. Og det betyder, at du ikke fra nu af vil høre noget negativt om nogen eller noget fra min mund. "*

Lise lærer her en, vi formoder af socialkonstruktivismen inspireret, indsigt omkring sproget som skabende. Et nedladende sprog – eller mangelsprog – hvor der fokuseres på folks eller situationers mangler er med til at skabe eller forstærke disse mangler. Et resourcesprog kan derimod, med et udtryk hentet fra en af grundlæggerne af *Appreciative Inquiry* Professor of Social Entrepreneurship ved Case Western Reserve University David Cooperrider, fungere efter *det heliotropiske princip*. Det er et udtryk hentet fra biologien, hvor det dækker over planters løbende orientering mod solen, som man kan iagttage eksempelvis solsikker gøre. Det betegner, med coach Hanne V. Moltkes ord *"den mekanisme, at så vel mennesker som organisationer har en tendens til at handle ud fra, hvilken retning deres forestillinger om fremtiden peger"* (Moltke et. al 2009: 142). Derfor kan et sådan fokus være med til både at skabe og forstærke positive aspekter ved andre mennesker og situationer.

Denne læring ville måske ikke have været vedblivende, hvis hun derefter faldt tilbage i gamle vaner eller ikke fik bekræftet denne antagelse om sproget i mødet med andre. Men det efterfølgende forløb rodfæstede læringen ved at blive bekræftet i praksis:

”Og det ændrede så meget ved det samarbejde os tre imellem og jeg har haft det som sådan en – hvad skal man sige- noget jeg har taget med mig efterfølgende. Jeg snakker ikke dårligt om nogen eller noget, for jeg vil ikke påvirke andre med den negative energi. Det vil jeg simpelthen ikke.”

Dette er, med andre ord, taget med ind i hendes nuværende ledelsespraksis som en klar holdning til sproget i ledelsessammenhæng. Lise giver et åbnende eksempel på, hvordan oplevelsen af oplægget og den efterfølgende refleksion og læring blev omsat i hendes nuværende praksis:

”Jeg tænker også, at det [hendes refleksioner omkring sproget, AM] på mange måder har hjulpet mig i den proces, jeg har været i. For det er en arbejdsplads, der vil altid være snak ude ved kaffemaskinen eller et eller andet sted, men jeg deltager bare ikke i det. Og den dag, hvor man så står og skal i en anden situation, så er du godt nok godt hjulpet ved ikke at have været en del af det.”

Betragtet fra en anerkendelsesmæssig position, så er dette fravalg af ”snak ude ved kaffemaskinen” et aktivt valg om ikke at ringeagte andre. Lise taler i forlængelse af dette anerkendelsesaspekt om, at man har langt bedre mulighed for at indløse et potentiale i mennesker, hvis man ikke har deltaget i den slags. Anerkendelsesmæssigt relateret, så ser Lise hendes opgave som leder også i at udfolde et potentiale hos de mennesker, som hun omgiver sig med:

”Derfor ser jeg som udgangspunkt altid et potentiale i mennesker, som jeg omgiver mig med, og det er så et spørgsmål, om hvordan jeg får udviklet det potentiale hos de mennesker, i den retning, som jeg synes at det skal. Og mit mål som sådan er egentlig også, at mennesker omkring mig, de skal hjælpes til at udvikle sig derhen, hvor de bliver ret selvstændige i deres tankegang gennem refleksioner over hvordan de agerer i deres hverdag.”

Af citatet fremgår det, at Lise har et potentiale- eller ressourceblik på hendes medarbejdere, som således er en klar omsættelse af oplægget om sprog til praksis.

Tidligere ledere repræsenterer ideal

Vi har nu set, hvordan forskellige oplevelser har medført læringsprocesser, der med tiden har forplantet sig til hendes nuværende ledelsespraksis. Men da der i dette speciales problemstillingen også spørges ind til, hvordan tidligere erfaringer af ledelse spiller ind i Lises ledelsespraksis, vil blikket nu vendes herimod.

Det er selvsagt ikke alt i den nuværende ledelsespraksis, som kommer fra talentforløbet. Vi er interesserede i, hvordan tidligere erfaringer spiller med for at kunne estimere i hvor høj grad talenterne baserer sig på erfaringerne fra talentforløbet eller i modsat fald, i hvor høj grad de baserer den nuværende praksis på erfaringer fra tidligere.

Lise fremhæver her tidligere erfaringer af ledelse: *”Jeg har mødt nogle fantastiske ledere gennem tiden, som nok repræsenterer det jeg gerne vil stå for.”*

Hun er altså motiveret og inspireret i sin ledelsespraksis af gode måder, hvorpå hendes fortidige ledere har håndteret forskellige udfordringer. Men ligeså vigtigt er hun også motiveret af fortidige lederes mangler, hvor hun har – med hendes egne ord - *”ej, kom nu. Det ville jeg ikke have gjort sådan.”* Det betyder, at der er både en aspiration mod andre ledere, men også et ønske om at Lises ledelsesstil differentierer sig væk fra ikke-efterstræbelsesværdige idealer.

Vi har nu peget på tre afgørende oplevelser, som Lise har haft under talentforløbet. De har alle sammen ført til læring gennem en *refleksiv* proces. Hun har her lært at se sig selv som en mulig leder, kigget kritisk på hendes tendens til mistroiskhed, og fået større forståelse for sprogets betydning i relationer på arbejdspladsen. De er alle tre i en eller anden form blevet omsat i nuværende praksis. Det er vigtigt også at være opmærksom på, at der huserer tidligere ledere, som også efterlader et tydeligt aftryk på den leder, Lise er i dag.

Analyse af interview 2

Interviewperson 2 (Herefter ”Hanne”) sidder i en stilling med projektledelse og støtte til ledelse, men har ikke selv noget økonomi- eller personaleansvar. Vi har igen udvalgt tre markante

oplevelser, som Hanne har lagt særlig vægt på. Det drejer sig om forløbet på UCN (University College Nordjylland), hendes oplevelse som konstitueret leder og hendes medvirken på bootcamps.

Forløbet på UCN

Den første oplevelse, vi fremhæver er forløbet på UCN. Det består af en række moduler med tilknyttede eksamener, som munder i en diplomuddannelse i ledelse. Disse eksamener tager udgangspunkt i en problemstilling fra deltagernes egen praksis, som de i undervisningen undersøger ved hjælp af forskellige teorier.

Hendes umiddelbare vurdering af oplevelsen: *"Jeg var vild med det, især vild med den teoretiske, altså diplomuddannelsen. Jeg elskede det hele! Og jeg fik ene 12-taller, for det er jeg nemlig rigtig god til."*

Hannes fremhævelse af sin egen deltagelse på UCN-forløbet, tolker vi som et udtryk for en anerkendelsesproces, hvor hun får endnu mere tiltro til egne evner og selvtillid end førhen, fordi hun, som det fremgår af ovenstående citat, klarede sig rigtig godt.

I citatet ser vi det fra Hannes side, men vi skal huske på, at den anerkendelse, hun oplever, stammer fra en intersubjektiv udveksling: det er underviserne, der har givet og bedømt hendes præstationer – og "anerkendelsen" ville ikke have samme værdi, hvis hun udelukkende selv havde vurderet sig selv. Der ville slet ikke være tale om anerkendelse fra Honneths anerkendelsesteoretiske perspektiv, uden den andens mellemkomst.

Hvis vi relaterer citatet til Lave & Wengers teori om situeret læring, så sonderer de som tidligere nævnt mellem *bytteværdien* og *brugsværdien* af læring. De gode karakterer *ombyttes* til et eksamensbevis, som derved åbner døren op for videre udvikling i jobbet og evt. andre jobmuligheder andetsteds. Men karaktererne kan også *byttes* til en stærk positionering i det faglige felt – og derved øget anerkendelse. I forhold til *brugsværdien* af UCN-forløbet, siger Hanne følgende:

"Og der har jeg brugt noget af teorien til at åbne min problemstilling op med og finde en løsning. Det har virkelig været spændende, og det har rykket mig simpelthen så meget i forhold til at få analyseret med teorien i hånden, også ledelsesteorien. Hvad er det, som det har handlet om? Hvad er det, der går galt ude i den her afdeling, når det og det og det sker derude?"

Hanne oplever således, at UCN-uddannelsen har haft en høj grad af brugsværdi. Hun oplever ligeledes, at hun begynder at stille nogle mere teoretisk informerede spørgsmål til sit arbejde. Vi fortolker det således, at det mest afgørende i hendes læring her er tilegnelsen af ledelsesteorier og deres applicering på praksis.

Dette bliver *omsat* på en række forskellige måder i hendes nuværende praksis. Hanne oplever således en stor anvendelighed af sammenkoblingen mellem teori og praksis og der har været en høj transfer af læring mellem UCN-forløbet og hendes dagligdag som konsulent. Balancegangen i transferbegrebet er vægtningen mellem generelt applicerbar teori og hvor praksisnært det rammer. Faren er, at teorien ikke kan anvendes på tværs af handlekontekster, hvis den er for praksisnær og i modsat fald, at den er for generel til at blive anvendt konkret ind i en specifik praksis. I Hannes tilfælde er balancen godt ramt, idet hun selv ekspliciterer, at: *”det [Læringsudbyttet fra UCN, AM] har jeg kunne bruge her sådan helt konkret og jeg har faktisk nogle af modellerne, som jeg stadig anvender helt konkret til at løsne op for nogle problemer, som jeg ikke helt kan se en løsning på. Jamen, så kan man analysere det ud fra nogle af de her teorier.”*

Det er en forudsætning for hendes anvendelse af UCN-forløbet, at dem, som hun arbejder sammen med, også har diplomuddannelsen, da: *”de har faktisk alle sammen diplomuddannelse i ledelse, så det har betydet, at jeg kunne spytte ind med det samme sprog og vi kunne trække på noget af det samme teori, som hun [samarbejdspartner] selv havde haft til at løsne op for det.”*

Dette er en anden, men relateret, omsætning af den erhvervede læring: Citatet understreger væsentligheden i, at man i det praksisfællesskab som talenter træder ind i, også lærer at tale *indenfor* en praksis – hvor mange perspektiver, begreber og handlemåder er sprogligt indforstået - og ikke blot *om* en praksis.

Konstitueret leder

Den næste oplevelse, vi vil fremhæve, er sin tid som konstitueret afdelingsleder i en periode på ca. to måneder. Det indebærer personale- og driftsansvar på et, med hendes ord, *”sådan rigtig kriseramt sted”* i Hjørring Kommune.

Som konstitueret leder oplevede hun et par episoder, som vi nu vil kigge nærmere på. Den første episode angår en oplevelse af nødvendigheden i at korrigere medarbejderes adfærd. Hun beskriver det således: *””Vi har hørt, at hun taler dårligt til en borger, kan du komme og snakke lidt med*

hende om det?" Hvor jeg tænker... Altså nogle gange var det sådan nogle åndssvage ting, tænker jeg, og så er man jo ikke den rigtige til det, hvis man synes, at det er latterligt at høre på."

Dette kan tolkes som en anerkendelsesovervejelse, hvor hun er bekymret for sin egen evne til og lyst til at anerkende kortuddannede medarbejdere på det trin, de befinder sig på.

Hanne oplevede altså i den periode, at hun *"ikke [har] lyst til at være leder overfor meget kortuddannede mennesker, overhovedet ikke. Det har jeg ikke tålmodighed til."*

Den anden episode, som Hanne tog med fra konstitueringen, var: *"Og der kan jeg i hvert fald se i mit forløb derude i hjemmeplejen, der handlede det kun om økonomi, for økonomien var kørt ret meget af sporet der. Og der tilsidesætter man alt andet. Og der var en masse sygdommeldinger og stress og alt muligt andet, men jeg synes bare ikke, at man formåede at få prioriteret at man skal have det arbejdsmiljø op igen."*

Fra Hannes perspektiv indebærer visse ledelsesstillinger i praksis et for stort fokus på økonomistyring og for lidt på arbejdsmiljøet.

Det vil sige, at Hanne lærte af forløbet som konstitueret leder, at hun kun vil være leder under nogle særlige betingelser. Disse betingelser indebærer, at det skal være et sted, *"hvor den enkelte medarbejder tager et utrolig højt fagligt ansvar og kan tage det ansvar"*. Det vil sige, at hun ikke ønsker at være leder et sted, hvor de ansatte ikke formår at skabe ledelsesrum, men hvor situationer derimod kalder på adfærdskorrigering fra leders side og at hun ikke ønsker at være leder på steder, der har et enøjet fokus på økonomi.

Som vi så i ovenstående i forbindelse med UCN-forløbet har der overordnet set været hensigtsmæssig balance mellem teorien og den konsulentpraksis som Hanne har stået i. Men i forhold til at påtage sig en lederstilling, så oplever hun, at der er for stort et spring i mellem de relationelt inspirerede ledelsesteorier på UCN og det ensidige fokus på årligt tilbagevendende besparelser, som ledelse mange steder kræver.

Den læringsproces, der fører Hanne frem til fravalget af visse typer af lederstillinger, resulterer i en argumentation, der hviler på tre ben:

For det første, manglende lyst til at skulle adfærdskorrigere folk, for det andet, så interesserer det benhårde fokus på økonomi hende ikke og for det tredje, så er der for lang afstand mellem ledelsesteorierne og den virkelighed, som ledelse skal foregå i.

Hun anbefaler selv følgende ”kur”, hvis hun skulle tage imod et tilbud om en lederstilling: Der skal være tilknyttet økonomisk assistance i form af en administrativ medarbejder, det skal være et sted med meget selvkørende medarbejdere og der skal være mulighed for at ”*lede på det*”, som hun selv udtrykker det.

Hvad angår omsættelse til nuværende praksis, er Hanne et særligt tilfælde, da hun er den eneste af de fire interviewpersoner, som ikke er leder i dag. Spørgsmålet om omsættelse til nuværende praksis bliver derfor stillet lidt anderledes, da det ikke kan omsættes til en *ledelsespraksis*. Man kan dog sige, at hun har brugt sine oplevelser som konstitueret leder til en øget klarhed omkring karrierevalg. Hvilket karrierevalg, der bliver truffet fremadrettet er dog langt fra truffet endnu, da hun i samtalen vakler mellem en række forskellige veje fremad. Hun er dog klar over, at det ikke bliver i en lederstilling, som indebærer de førnævnte karakteristika om medarbejdertype, økonomifokus og manglende mulighed for at bedrive reel ledelse. For at yderligere ekspliciterer denne mangel på omsættelse til en lederstilling med et læringsidentitetsmæssigt perspektiv, så siger Hanne følgende: ”*Hvad vil jeg egentlig byde mig selv? Jeg vil ikke ud af en vej, hvor jeg kan få stress, det vil jeg simpelthen ikke. Jeg tror, at jeg ser mig selv som ret robust menneske, og det er der ikke nogen grund til at udfordre det. Og der kan jeg bare se, at det ville gøre mig presset og det ville også nemt kunne gøre mig til... det ville nemt kunne forandre min personlighed, hvis jeg skulle være sådan en, sådan skulle være firkantet og skrap og være nødt til at cutte folk af og sådan. [...]* Det er bare ikke det, som jeg vil dyrke i mig selv, sådan helt personligt. Det er ikke de værdier, jeg har. [...] Det ville være på bekostning af nogle af mine personlige værdier, som jeg sætter højt.”

Dette er nogle identitetsmæssige overvejelser, som gør det sværere at indtræde i et praksisfællesskab af ledere – når dette fællesskab perciperes som værende en flok ”skrappe” mennesker med udpræget fokus på budgetter, besparelser og tal, så anses dette simpelthen ikke som et attraktivt ideal at efterstræbe. Dette ligger i tråd med og bekræfter Lave & Wengers forståelse, hvor vi tidligere har set, hvor tæt læring og identitet er knyttet sammen. Dette vender vi tilbage til i diskussionen.

Praksisfællesskab på bootcamps

Den sidste oplevelse vi forholder os til er Hannes oplevelse af talentforløbets *bootcamps*.

Bootcamps har bestået af en række opgaveløsninger af ”skuffe-opgaver”, som ledere rundt omkring i Hjørring Kommune ikke har vidst, hvordan de skulle håndteres og af hvem. Her var talenterne sat

sammen i grupper på fire - fem deltagere, som fik lov at udvikle på de forskellige opgaver. Det har været præget af reelt ejerskab over opgaveløsningen. Under samtalen med Hanne er det tydeligt, at deltagelsen på bootcamps har gjort et stort indtryk på hende.

Hun beskriver oplevelsen således: *"Og det synes jeg simpelthen har været så spændende at arbejde på den her måde. Og det tænker jeg, at der er et meget stort, uforløst potentiale i at samarbejde på tværs. [...] For det er faktisk noget af det, som jeg har fået allermest ud af."*

Det har været en spændende oplevelse, som har været præget af begejstring.

Hun opridser selv læringsudbyttet på følgende måde: *"Det der med at følge nogle andres tænkemåder og andre måder at arbejde på. Så det bærer jeg med mig videre i konsulentvirket. For der synes jeg, at der er rigtig meget."*

Hun ser nu forskellige problemer med andre faggruppers øjne. Hanne havde også blik for det fællesskabsudviklende potentiale indeholdt i bootcampsene:

"Jeg tror i hvert fald, at det er det der med vores fællesskab omkring opgaven og løsningen af den, som... ja, det tror jeg har været med til at modne det. At vi er blevet nysgerrige på hinandens felter og godt kan se, at vi har noget at tilbyde hinanden på tværs af forvaltningsgrænser."

Det andet læringsudbytte af bootcampsene er således etableringen af et praksisfællesskab omkring opgaveløsningen, både horisontalt mellem talenterne og vertikalt i forhold til de områdechefer, direktører og projektledere, som havde givet opgaven som *"en gave at rode med"*. Vi tolker denne nysgerrighed på hinandens felter som et udtryk for, at der har været en større anerkendelse af hinandens tænkemåder på tværs af faggrupper og forvaltninger.

I forhold til omsætningen til hendes nuværende praksis er det sværere at arbejde så radikalt på tværs som det er foregået i bootcamps, men hun bærer som nævnt den overfor skitserede læring med videre i hendes konsulentvirke.

En sidste pointe, som er værd at tage med fra bootcamp oplevelsen, er: *"At vi sådan ligesom har slået hul igennem til det [At bedrive ledelse som et fag, AM]. Og det kan være, at det er de første skridt, der skal tages for at vi kan blive klar til at tage hul på det med ledelse."*

Der er, som Hanne nævner, et stort uforløst potentiale fremadrettet i at arbejde på tværs af forvaltninger, og det kan, fra Hannes perspektiv, føre til nedbrydning af silotænkning og dermed på

langt sigt bane vejen for at tænke ledelse som sin egen faglighed frem for den traditionelle fagfaglighed som basis for ledelse.

Hvordan har tidligere erfaringer så spillet ind i Hannes nuværende praksis og syn på ledelse? Hun har en stor berøringsflade med mange ledere i kraft af sit arbejde, og hun har her set, at mange ledere dør med udbændthed og stress, og at de fremstår opgivende og udmattede. Det har fået hende til at tvivle på, om det er den rette karrierevej.

Analyse af interview 3

Den tredje interviewperson har vi kaldt ”Karen”. Forud for talentprogrammet var Karen ansat som et slags bindeled mellem kollegaer og ledelse på en folkeskole. Formelt sad hun ikke med ledelses- og personaleansvar, men var alligevel i praksis i en tættere dialog med leder end de øvrige ansatte. Nu, efter talentprogrammet, er hun i en stilling, der er delt mellem ledelse og hendes tidligere opgaver. De oplevelser, som vi her vil fremhæve er følgende: Et møde med en skuespiller under en indledende del af talentforløbet, en konfrontation med en kollega, at sidde med i et ledelsesteam som legitim perifer deltager og den sidste oplevelse vedrører kollegaer, som distraheres af mobiltelefonen under møder.

Skuespiller-konfrontationen

Den første oplevelse er mødet med en skuespiller. Det fandt sted på en *assessment-day*. Formålet var her at vurdere talenternes indledende ledelsesevner og om de havde lyst og mod på det. Der bliver Karen konfronteret med en skuespiller, mens hun er i færd med at løse en række andre opgaver. Overværet af tre forvaltningschefer bliver hun presset af en skuespiller, der spiller rollen som pædagog, til at forholde sig til ”pædagogens” insisteren på et køb af kunstige skyer til en børnehave.

Karen fortæller om oplevelsen: *”Hvor en krølhåret kvinde, meget meget pædagog-agtig, siger: ”Det er simpelthen så fantastisk, altså du kan godt se, Karen, at de er på tilbud og vi kan ikke vente, og for børnenes skyld!” Hvor jeg så til sidst, fordi at hun bliver ved, hvor jeg så siger: ”Prøv*

lige at høre her. Jeg vil rigtig gerne forholde mig til de skyer, men det er jeg ikke inde i økonomien til at forholde mig til, så det bliver du nødt til at acceptere””.

Karen oplever at få god respons af ”pædagogen”, da hun i denne seance formår at sætte en klar grænse for skuespilleren. Den efterfølgende evaluering beskriver hun således:

”Så afslutter vi samtalen, og det fik jeg selvfølgelig positiv feedback på: ”du trådte i karakter, da du ikke kom videre”. Og det var en af de ting, hvor jeg tænkte: ”det var sgu meget fedt og det kunne jeg godt” – Ja, så kan jeg sgu være leder!”

Af denne oplevelse, og i lyset af hendes efterfølgende refleksion over mødet med skuespilleren, lærer Karen at have en større tiltro til egen evne til at sætte grænser og være klar som leder.

Hun møder en todelt anerkendelse fra hendes omgivelser – både fra ”pædagogen”, der til sidst accepterer hendes lederrolle efter en form for kamp mellem Karen qua leder og ”pædagogen” qua medarbejder. Denne kamp ender med, at ”pædagogen” accepterer Karens beslutning og dermed anerkender Karen som leder. Denne anerkendelse bliver yderligere accentueret af den efterfølgende positive feedback, hvor Karen også bliver anerkendt som ledertalent af de tilstedeværende chefer. Det er en anerkendelse, som er ekstern fra de to stridende i anerkendelseskampen, men i kraft af italesættelsen fra cheferne, bliver det nemmere for Karen at tage med videre som læring.

Denne anerkendelse giver sig udslag i en voksende selvtillid til hendes lederevner og ligeså vigtigt er hendes nyvundne mulighed for, på baggrund af oplevelsen, at projekttere sig selv ind i en fremtid, hvor hun selv er fungerende leder.

Læringen fra denne første vellykkede anerkendelseskamp – hvor det afgørende var, hun *trådte i karakter som leder* - muliggør, at hun med selvtillid kan tage yderligere kampe som leder. Det er en væsentlig erfaring, som derefter bliver omsat i hendes efterfølgende hverdagspraksis. Det ser vi i den næste fremhævede oplevelse et eksempel på.

Kollega på afveje

Oplevelse nummer to fra Karens side er hendes bevidste konfrontation med en kollega. Karen gengiver en opfordring fra de ansvarlige for talentforløbets side. Det indebærer, at *”det skal altid være svært for jer, I skal altid ud i nogle situationer, hvor I ikke kan klare jer, eller hvor I føler, at det rykker”*. Og så tænkte jeg, *”jamen så må vi jo finde sådan nogle”*. Karen sætter sig i en

situation, hvor hun vælger at konfrontere en kollega. Vedkommende fortæller nogle vikarer på lærerværelset om en række køreture, der fandt sted på en dag, hvor kollegaen ellers havde sygemeldt sig fra arbejdet. Disse vikarer har yngre søskende, som stadig går på skolen, og Karen er derfor bekymret for, om de fortæller om en dårlig kultur på skolen derhjemme.

Karen om oplevelsen på denne måde: *"Så efter pausen, så gik jeg til ham og sagde til ham: - og jeg gjorde det bevidst sådan, at jeg vidste, at der kom en konflikt ud af det – "det der synes jeg bare ikke er i orden". "Ej, men det var hans fritid osv." "Det er jeg ligeglad med, du skal ikke sidde og fortælle om det derinde, for de går hjem og fortæller det til deres forældre og deres yngre søskende og så får skolen et dårligt ry". "*

Karen benyttede denne konfrontatoriske tilgang helt bevidst for at efterkomme opfordringen fra talentprogrammets udviklere. Hun overvejede, hvad ville der ske i sådan en situation: *"Bliver jeg meget upopulær eller begynder folk at tale i krogene eller?"*.

Eksemplet viser, som Karen også ekspliciterer bagefter, at hun i den situation tænkte over, *"hvordan organisationen ville se ud i det lys."* Karen er således blevet mere tryk i hendes uofficielle lederrolle – selvom hun formelt set var kollega med vedkommende. Oplevelsen viser, at Karen har lært, at en vis konfrontatorisk og direkte tilgang er nødvendig – selvom det ikke er behageligt – såfremt skolen betragtes som den højeste organisatoriske kontekst. Episoden demonstrerer, at den forrige oplevelse med skuespilleren – koblet sammen med opfordringen fra talentprogrammet - er blevet til læring og omsættelse i en ny handlingskontekst.

Konfrontationen med kollegaen, der kører ture i stedet for at være på arbejde, er et eksempel på denne læring, hvor hun nu har modet, fået og selvtilliden til frivilligt at gå ind i sådanne situationer. Kollegaen *"fattede, hvad jeg snakkede om, og så skete det ikke igen"*, fortæller Karen. Det er igen en anerkendelse af hendes (uformelle) lederposition.

Ny i ledelsesstilling – øretæver?

Karens tredje oplevelse stammer fra hendes nye stilling, hvor hun sidder med ledelsesansvar én dag om ugen på en anden skole. Her er der mange nye tiltag, såsom ny fagfordeling, ny lovgivning, osv.

"Ja, hvis jeg for et år siden havde fået for eksempel nyt job, så havde det været en kæmpe omvæltning. Så ville der have sindssygt mange tanker, jeg ikke havde nået at gøre mig. [...] Der kan

jeg jo nå at stille de uærbødige, nysgerrige spørgsmål til, hvordan håndterer I lige det, hvordan gør man her, og hvad med tillidsmanden osv., så hvor jeg hvis jeg havde fået jobbet, så skulle jeg bare lige have... Så man kan sige, at jeg får en masse viden om, hvordan andre gør jobbet, mens at hvis jeg havde fået jobbet, så ville jeg jo bare, så ville jeg jo sidde og finde ud af det, og så ville jeg – tænker jeg- få nogle flere øretæver.”

Denne oplevelse er en glimrende illustration af Lave & Wengers læringsmæssige pointe: Hun sidder i en legitimeret mellemposition, dvs. at Karen ikke er helt i periferien af det nye ledelsesfællesskab, men heller ikke skal bære det fulde ansvar som fuldbyrdet medlem eller, med Wengers sondring mellem nyankomne og veteraner, som *veteran*. Da Karen sidder her som *nyankommen* i en stilling, som - bevidst eller ubevidst - bruger principperne om *legitim perifer deltagelse*, så er det muligt for hende at stille ”naive” spørgsmål, som hun ellers ikke kunne have tilladt sig at stille, uden at miste anseelse eller autoritet. Hendes position som nyankommen er her anerkendt, men hun vil være i risikozonen for at miste anerkendelse i den hypotetiske situation, at hun ikke formår at skifte rollen som nyankommen ud med veteran-status på sigt.

Karen har her lært værdien af denne position, da hun hele tiden får ny praksisviden, samtidig med, at hun undgår ”*nogle øretæver*”, fordi hendes ”uvidende” rolle er legitim. Denne legitimering stammer netop fra hendes status som nyankommen, hvor hendes rolle i praksisfællesskabet også må antages at have en form for institutionel billigelse. Med til historien omkring hendes kontekstskifte til den anden skole hører også, at Karen opfatter det som en mulighed for at positionere sig anderledes. Det må formodes, at hun omsætter den her erhvervede viden og læring løbende i hendes nuværende og fremtidige ledelsespraksis, da det også indebærer problematiske aspekter at sidde som nyankommen, såsom mindre mulighed for indflydelse på væsentlige beslutninger. Derfor har hun (endnu) et stærkt incitament til at omsætte læringen.

Hvad er godt kollegaskab?

Den sidste oplevelse, som vi fremhæver, er Karens oplevelse af, at en kollega, der spiller mobilspil og er på Facebook under lærermøder, hvilket Karen finder upassende.

Det fører til, at hun gør sig generelle overvejelser omkring kollegaer, som bruger mobiltelefonen på en irrelevant måde under lærermøder. Disse overvejelser har hun behandlet på modulerne på UCN, hvor hun har skrevet opgaver med udgangspunkt i den relationelle ledelsesteori, der behandler

problemstillingen og andre relaterede emner, der omhandler godt kollegaskab. Hun overvejer sine handlemuligheder i forhold til oplevelsen på følgende måde: *”Altså skal jeg vrisse ad dig eller du kan da også bare spille, hvis du ikke gider snakke med mig? Eller skal jeg gå til den anden kollega: ”Jeg synes sgu også han er træls, fordi han altid sidder og spiller”? Eller skal jeg gå gården over til ledelsen?” Og alle de ting, dem ved vi jo godt, at det ikke er det rigtige, men hvordan laver man så om på hele den der italesættelse af noget?”*

Vi ser i ovenstående citat, hvordan hun reflekterer over, hvordan disse dilemmaer skal håndteres. Hun stiller sig selv disse spørgsmål i læringsprocessen: *”hvilke forventninger har vi til hinanden i et samarbejde og hvilke forventninger har jeg til kollegaer, når vi sidder til et møde? Er det okay, at hvis vi sidder og snakker her, er det så okay, at jeg også lige tjekker Facebook? Jeg kan også lige spille fodboldspil. Må jeg sidde og spille fodboldspil i klassen, samtidig med at jeg underviser?”*

Karen beskriver, at der har været et læringsudbytte af UCN modulerne vedrørende bl.a. den problematiske kollega: *”den måde jeg så betragter sådan en problemstilling på, den er langt fra hvordan jeg ville have betragtet den på, hvis jeg ikke havde fået uddannelsen.”* Dette fortolker vi som en måde, hvorpå Karen lærer vigtigheden af, at have (teoretisk informerede) holdninger til godt kollegaskab, som vil være brugbare og påkrævede i rollen som fremtidig leder. Der forventes, at en leder har en række holdninger til kollegiale dilemmaer, hvilket Karen har udforsket i en tryk ramme på UCN-forløbet og samtidig derved sikret sig teoretisk rygdækning. Det centrale fra vores undersøgelses perspektiv er ikke Karens konkrete svar på disse spørgsmål, men at hun har lært, at hun overhovedet skal forholde sig til sådanne problematikker.

Karen har dog svært ved at omsætte denne læring. Det skyldes, at hun i kraft af sin rolle som kollega på denne arbejdsplads ikke har personaleansvar og derfor ikke har beføjelse og sanktionsmuligheder i forhold til at adfærdskorrigere.

”Giver det mening?” - Karens tidligere erfaringer med ledelse

Vi vender os nu imod tidligere erfaringer, dvs. erfaringer, der ikke stammer fra talentforløbet, men som alligevel er en del af Karens nuværende ledelsespraksis. Her fremhæver hun positivt sin tidligere leders vægtlægning af *sense-making* og hendes vurdering af nye tiltag, skete derfor efter følgende devise: *”Giver det mening?”*. Karen har taget dette til sig, men omdanner det fra udelukkende at handle om *mening* på medarbejderniveau – altså, hvorvidt medarbejderne forstår

opgaven og derfor kan orientere sig i den - til at handle om *ordentlighed*. Hun stiller følgende spørgsmål til ”*tingene*”: ””Jamen, er det ordentligt det her? Er det ordentligt overfor andre? Er det ordentligt over for organisationen?”” og videre: ””*Jamen, er det ordentligt over for det, som vi skal?*” ”*Er det ordentligt i forhold til det, som er vores kerneopgave?*””

I vores tolkning udlægger vi det, som at Karen derved har et godt blik for organisationen som et sted, hvor der skal herske *retfærdighed* – som så også har konsekvenser for organisationens omdømme i det omkringliggende samfund.

Analyse af interview 4

Det sidste interview er med ”Steen”, som sidder i en teamlederstilling med ledelses- og personaleansvar (dog uden beføjelse til at afskedige og ansætte). Steen kobler meget lidt af det, han gør i sin nuværende ledelsespraksis til talentforløbet. Da han allerede inden talentforløbet havde en del ledelseserfaring som salgschef i privat virksomhed med mange ansatte under sig, har vi det indtryk, at Steen har betragtet talentforløbet *instrumentelt* som et adgangsgivende middel i forhold til at indfri karriereambitioner. Sigende for Steens opfattelse af forløbet er følgende udsagn, som han også meddeler, at han har sagt til en konsulent bag talentprogrammet: ”*Og så blev jeg ligesom i tvivl, hvad fanden var meningen med det her forløb, egentlig? [...] Er det meningen, at man reelt skal og vil bruge dem, som er på det her ledertalentforløb til at blive ledere?*”

Steen tvivler altså på muligheden for at få en lederstilling på baggrund af forløbet. Det viser en oplevet følelse af uklarhed om hvordan succesfuld karrieremanagement egentlig bedrives i Hjørring Kommune, som giver anledning til frustration.

Vi har valgt to oplevelser, som er direkte hentet fra talentforløbet, nemlig hans oplevelser af trio-samarbejdet og bootcamp. Dernæst ser vi på hans håndtering af en ledelsesopgave, som knytter sig til erfaringer af tidligere ledere. Til sidst ser vi på en ledelsespraksis i forhold til borgere og medarbejdere, som hverken er hentet fra talentforløbet eller tidligere erfaringer.

Trio-samarbejdet

Den første oplevelse omhandler Steens erfaring med samarbejdet i trio, som består af talentet selv, en mentor og nærmeste leder. Dette giver talentet mulighed for sparring med både en nærmeste leder, som ved, hvordan man plejer at gøre tingene på stedet, og en mere eksternt positioneret mentor, der ser udfordringerne på afstand, uden at være viklet ind i *”livet på afdelingen”*. Det er tydeligt, at oplevelsen af dette samarbejde har været vigtigt for Steen. Dog kommer trio, som startede dårligt fra start, hvilket er en skuffende oplevelse, hvor Steen følte sig underprioriteret: *”Men der var ingen af mine ledere, der havde prioriteret at tage med derud. Og halvdelen af dagen sad jeg på en stol og fik ikke noget ud af det, for det skulle ligesom være den her trio, som skulle få det her samarbejde til at fungere”*.

Men efterfølgende træder mentors chef i karakter og kræver, at der arrangeres nogle konkrete møder omkring relevante projekter. Derfra kommer trio-samarbejdet op at køre med tildeling af et lederspor, som netop opleves meningsfyldt for Steen. Han beskriver det således:

”der havde han [Mentor, AM] med, at jeg skulle være teamleder uden personaleansvar for hele den gruppe, der hed kontanthjælp. Jeg skulle med til at udvikle en ny visitation. Jeg fik det fedeste lederspor. Det var en rigtig, rigtig, rigtig god opgave, og jeg fik faktisk nogle rigtig gode rammer til at udvikle det her indenfor. [...] Jeg begyndte nærmest at have daglig sparring med hende [Steens teamleder, dvs. nærmeste leder, AM], det var et helt fantastisk samarbejde. Og det var nok noget af det, at jeg gjorde, at det blev et godt forløb for mig. For jeg fik nogle opgaver, som ikke bare var nogle pseudo-ledelsesopgaver, men som var reelle. ”Altså, der skal udvikles på det her”. Og hvis der er noget som jeg elsker og som jeg kan, så er det at udvikle.”

Der er forskellige elementer knyttet til denne oplevelse. Steen oplever for det første afgørende opbakning fra højere ledelsesslag. For det andet oplever han, at arbejdet på ledersporet med udviklingen af en ny visitation giver ham mulighed for at vise, hvad han kan. For det tredje, så opleves samarbejdet i trio, mellem ham selv, nærmeste leder og mentor som *”fantastisk”*. Disse elementer er udslagsgivende for Steens begejstring for forløbet. For det fjerde har trio-samarbejdet været en, ganske vist temmelig afgrænset – variant af et praksisfællesskab, hvor han kunne suge læring til sig fra nærmeste leder. Det lægger sig tæt op ad, uden at vi dog har flere detaljer at bekræfte det med, Laves begreb om mesterlære, hvor Steen har indtaget rollen som lærling med

reelt ansvar for visse delområder, inden han har fået lov til at have fuld ledelse – det ser vi ved, at personaleansvaret stadig lå uden for hans ansvarsområde.

Vi kan ikke udfolde læringsudbyttet af arbejdet med ledelsessporet. Som nævnt tidligere havde Steen erfaring med ledelse inden talentforløbet, og han taler derfor ikke eksplicit om, hvad han lært i modsætning til de andre interviewede. Til gengæld formulerer han det således, at han får ”*sat navne på*” komponenter ved ledelse, som han godt vidste i forvejen. Man kan spekulere i, om Steen ikke er interesseret i at stå i den position, som intrinsisk tilhører *den lærende*: At der per definition er noget, som man ikke har styr på inden man får det lært. Men det vil i så fald være ganske spekulativt, og derfor vil denne påstand ikke blive forsvaret. Men det kan stå som en mulig forklaringsmodel for, hvorfor vi i analysen har fundet det sværere at trække læringen ud af interviewet.

Hvad angår *omsættelsen* af trio-samarbejdet, så fortsætter det i dag som et godt samarbejde mellem de tidligere trio-partnere. F.eks. kan det kort nævnes, at i en situation, hvor medarbejdere forsøger at få Steen til ”*at gå deres gerninger*”, eller de tester ”*Hvor meget af mit budskab kan jeg få Steen til at gå med?*” i forhold til ledelsen, så kan Steen bruge den gode relation til nærmeste leder som en stopklods ved at sige: ”*det synes jeg at vi skal snakke med [nærmeste leder, AM] om, skal vi ikke det og få den afklaret?*”. Det afskrækker de medarbejdere, som søger, via Steen, at påvirke ledelsen længere oppe eller forholdene på gulvet i afdelingen. Det kan Steen gøre pga. den forståelse, der er opstået mellem Steen og nærmeste leder i løbet af det mindre praksisfællesskab, som trio-samarbejdet udgjorde.

Værdien af de andres blik - bootcamps

Den næste oplevelse vi nu vil se nærmere på bootcamps. Her oplevede Steen, hvordan andre faggrupper ville gå til en problemstilling, som han havde et forhåndskendskab til. Steen beskriver oplevelsen på følgende måde:

”*Jeg synes jo, at de der tre-dages bootcamp vi havde var det allermest bedste. Jeg kunne jo se, hvad det gjorde... Vi havde for eksempel en case, i [i den afdeling, hvor Steen havde forhåndskendskab, AM], hvor vi skulle komme med et forslag til hvordan vi skulle organisere [en ordning i denne afdeling, AM]. Hold kæft, hvor gav det meget, at der kom nogle, som ikke kendte [den pågældende afdeling, AM], der ikke anede historikken*”.

Casen var altså ny for de andre involverede i bootcampen, mens Steen sad inde med viden, som ville influere den fælles løsningsbestræbelse. Alligevel satte han parentes om sin viden for at få et udefrakommende perspektiv:

De første fire timer, der sagde jeg ikke en skid. De spurgte: "Jamen, hvad er din mening?" "Jeg har ikke nogen mening endnu, jeg vil gerne høre jeres mening." Og det var så fedt at høre en fra dagplejen og en fra ældreplejen, og oppe fra rådhuset sidde og battle i forhold til hvad er den reelle problemstilling her? Og de kom faktisk frem til, vi kom frem til nogle rigtig fede løsninger i forhold til hvad der skulle til for at løse den udfordring."

Læringen er, at denne ikke-indforståede tilgang, som kommer fra de andre talenter faglige blik, er brugbar og konstruktiv i problemanalyseprocessen – og de deraf følgende løsninger. Et andet læringsudbytte, som Steen fremhæver, er, at det har givet en højere grad af selvrefleksion: *"Jeg tror, at hvis der er kommet noget ud af, som virkelig har gjort det anderledes, så er det selvrefleksionen. Det der med at tvivle noget mere på mig selv. Det der med at stille mig selv spørgsmålet, fordi jeg var ikke så opmærksom på diskurser, jeg var ikke så meget ... Jeg var mere på den der, nu har vi et mål og min vej til målet er altid meget mere lineær end de andres."*

Citatet er i høj grad åbent for fortolkning, men vi udlægger det på følgende måde: ved selvrefleksion forstår Steen en kritisk stillingtagen til ens egen måde at nå i mål på. En vis portion *tvivl* omkring ens egen tilgang blandet med en større opmærksomhed omkring diskurser, kan åbne op for overraskende og hensigtsmæssige veje til et mål.

Et yderligere læringsudbytte, som Steens selvrefleksion på baggrund af bootcampen har givet ham, er værdien af det processuelle, dvs. procesovervejelser, diskurser og inddragelse af andres blikke, i problemanalyse og løsningsudvikling. Denne læring formulerer han således: *"Så når jeg engang nåede målet, så kunne jeg ikke se nogle af de andre bag mig. De dryssede rundt omkring bag mig, hvor de så end havde taget et sidespor, et skiftespor et eller andet sted. Der er jeg blevet meget mere opmærksom på, at alle skal sgu være med, alle skal forstå det her. I det omfang, at de har evnen til det."*

Her beskrives først hans tidligere tilgang og dernæst hvor han nu befinder sig. Han har rykket fra en lineær tilgang, hvor han på egen hånd beslutter sig for den direkte vej, til en processuel tilgang, hvor han lykkes ved at inddrage andre – eller med hans ord: *"får resultaterne gennem nogle andre"*.

Steen anerkender derved, ved sin nyvundne tilgang, i større grad hans kollegaers bidrag ind i opgaveløsningen og, bredere betragtet, deres bidrag ind i det sociale fællesskab, som arbejdspladsen udgør. Denne anerkendelse har sværere vilkår ved en lineær tilgang, hvor man egenrådigt ”stikker af fra de andre”, fordi de andre derved ikke kan udøve deres indflydelse.

Hvad angår omsætning, så mener Steen, at tilgangen fra bootcampen burde benyttes mere hyppigt i Hjørring Kommune. *”Og jeg kan ikke forstå, at man ikke udnytter det meget mere. Altså, hvis man har et projekt, der skal gennemføres på jobcenteret og man har nogle, som kan starte en refleksion. Hvorfor inviterer man så ikke nogen, der ikke ved en skid om det?”*

For at Steen kan omsætte denne læring, ville det kræve, at han trækker folk ud af deres respektive afdelinger for at lave en sådan krydsanalyse, og for nuværende benytter kommunen sig ikke – udover på talentforløbene – af denne problemløsningsmodel. Det er i det mindste vores indtryk med den viden, vi har til rådighed. Dette ville i så fald være en omsættelse, som skulle implementeres på et højere ledelsesniveau i kommunen end hvor Steen befinder sig.

Afskedigelsen af medarbejder

Vi ser nu nærmere på betydningen af tidligere erfaringer med ledelse for Steens nuværende praksis. På samme måde som Lise trækker Steen også aktivt på den erfaring, han har med tidligere ledere. Dette kommer frem, idet Steen fremhæver et forløb omkring en afskedigelse af en medarbejder. Steen har, som tidligere nævnt, ikke beføjelse til at afskedige og ansætte, men da medarbejderen arbejder direkte under Steen, så har han stor indflydelse på sammensætningen af sit team. Afskedigelsen sker derfor i et tæt samarbejde med Steens leder.

Steen bruger den erfaring, som han har erhvervet sig under to forskellige ledere under forløbet omkring afskedigelsen. Han fremhæver også andre ledere, men de er ikke relevante for denne oplevelse, og er derfor ikke medtaget her. Den ene leder beskrives som *”tyran”*, som alle de tidligere kollegaer på den tidligere arbejdsplads *”hadede”*. Vi fornemmer, at han har været hensynsløs og sat virksomhedens profit foran de menneskelige hensyn. Steen ser dog på trods af dette forbehold nogle *”rigtig gode ledelsesmæssige aspekter, jeg kunne tage med der.”* Den anden leder beskrives som helhedsorienteret med et *”spirituelt”* islæt. Det indebærer bl.a. at bo i indianer-reservater for at lære deres åndelige verden at kende. *”Man kiggede meget på det enkelte menneske*

– jamen, hvad er det for noget, jeg er sat i verden for? Altså hvad er det for en opgave, som jeg skal løse her? Og det synes jeg var, det var noget, som var vigtigt for mig at tage med videre hertil.”

Pointen er her, at Steen brugte både den tyranniske og den holistiske tilgang i forhold til den pågældende medarbejder. Han bruger ”tyrannen” til at træffe den ubehagelige beslutning, at *”ham der, han skal væk, for han smitter af på de andre”*. Efter denne hårde beslutning er truffet, så vender han sig mod den *”holistiske”* eller *”humanistiske”* tilgang for at sikre, at det er en fair og barmhjertig proces. En bevæggrund for at anvende begge tilgange er, at Steen skal kunne *”se sig selv i øjnene”* bagefter.

Det vil sige, at Steen har taget tidligere læring fra andre kilder med ind i sin nuværende praksis, som ikke stammer fra talentforløbet. Man kunne dog godt forestille sig, at det Steen har lært på bootcamp om at se en problemstilling fra forskellige vinkler har inspireret ham til denne praksis. Omvendt kan man også se episoden som et udtryk for, at han ikke har fået de fornødne værktøjer på talentforløbet til at håndtere denne sag, og derfor er nødsaget til at gribe tilbage til tidligere erfaringer. Det er et åbent spørgsmål, som vi vil lade stå ubesvaret hen.

I forlængelse af citatet omkring den holistiske tilgang, så siger Steen andetsteds, at han har indoptaget den individuelle tilgang bredt i hans ledelsespraksis i stedet for den tidligere herskende ”kasse-tænkning”, der havde præget hans område tidligere. Den individuelle tilgang kigger på den konkrete borger uden at sætte vedkommende i bås - det gælder også i leder-medarbejder relationen. I borger-medarbejder relationen er det et udviklingstiltag, som Steen har gjort til en del af driften i hans afdeling. Til MUS-samtaler lægges der individuelle udviklingsønsker til grund for den plan, som udarbejdes. Dette står i modsætning til en tilgang, hvor man ubetinget ønsker at fremme medarbejdernes evne til at ”udøve selvledelse”

(https://talentudvikling.hjoerring.dk/media/4446/leadershippipeline_a4_folder.pdf besøgt 21.07.2019) som det formuleres i Leadership Pipeline, eller til medarbejderes øgede selvstændighed, som Lise fremhæver.

Tværgående analyse af læringsudbyttet

Vi vil nu, i direkte forlængelse af analysen, diskutere resultaterne. Afsnittet kan karakteriseres som et analytisk svar på et spørgsmål, der melder sig som relevant for vores problemstilling: Hvad er kriterierne for et vellykket talentforløb? Overordnet set er alle deltagere tilfredse, sågar begejstrede, med udbyttet af forløbet.⁸ I forlængelse af den situerede læringsteori kan det nærmest ikke undgås, at der finder læring sted. Dog mener vi, at man ikke skal bedømme værdien af talentforløbet på deltagernes tilfredshed eller at der blot finder en eller anden form for læring sted.⁹ Spørgsmålet om hvorvidt talentforløbet er vellykket bør, i denne kontekst, være: hvor *anvendeligt* er deltagernes læringsudbytte egentlig for deres nuværende praksis?

For at diskutere dette spørgsmål er det afgørende at være opmærksom på, at talenterne overordnet set, ud fra en analytisk sondring, har indgået i *tre* praksisfællesskaber. Disse begrebssonderinger har vi allerede anvendt implicit i analysens første del, men de bliver nu trukket frem i lyset. Det første er deres erfaring fra et *tidligere praksisfællesskab*, der ligger før indlemningen i talentforløbet. Selvom det i virkeligheden ofte er en række forskellige praksisfællesskaber, så betegnes det her samlet under en kategori. Det andet er *talentforløbets praksisfællesskab* – heri inkluderet er trio-samarbejde, de ansvarlige for forløbet, de andre talenter bredt betragtet, bootcamp-sammensætningen af talenter, osv. Det tredje er deres *nuværende praksisfællesskab*, hvor de løbende indoptager ny læring ved at improvisere i mødet med deres medarbejdere, teamledere på tværs af organisationen, deres overordnede ledere, kollegaer, osv. Disse tre praksisfællesskaber udøver hver deres indflydelse på, hvordan talenterne agerer i deres nuværende (ledelses)praksis¹⁰. For eksempel kan en (ny) leder løse en ledelsesmæssig opgave i et samspil mellem hvordan en tidligere leder ville have håndteret opgaven (baseret på tidligere erfaring), viden om ledelses- og organisationsteori (baseret på talentforløbet), og i diskussion med en anden nuværende leder - inden

⁸ Lise: "Så har jeg jo været fantastisk glad for at være med i det talentudviklingsforløb".

Hanne: "Jeg var vild med det, især vild med den teoretiske, altså diplomuddannelsen. Jeg elskede det hele!"

Steen: "der er ikke noget jeg fortryder, der er ikke noget jeg ikke ville have haft og hvis jeg havde muligheden for at bruge de to år på en anden måde, så ville jeg sige ja til og gøre det engang igen".

Dog har Karen ikke entydigt udtrykt den samme grad af begejstring, som de andre interviewede giver udtryk for.

⁹ Vi er opmærksomme på, at der er en tendens i virksomheder til at bruge talentforløbsinitiativer som en fastholdelsesstrategi. Dette er ikke nødvendigvis problematisk, da det kan skabe tilfredse medarbejdere, men et større kompetencemæssigt udbytte af den betragtelige ressourceallokering bør forventes, for at et talentprogram kan betegnes som succesfuldt, i vores optik.

¹⁰ En af de interviewede er, som tidligere nævnt, ikke leder i dag.

for de handlemåder og normer, der er oplagte i den givne kontekst (baseret på nuværende praksisfællesskab), for derefter at omsætte disse erfaringer i vedkommendes *egenartede* ledelsesstil.

Vi kan nu nuancere det foregående spørgsmål ved at spørge, hvor meget fylder den omsatte læring fra talentforløbets praksisfællesskab i forhold til erfaringer hentet fra et tidligere praksisfællesskab, og som de havde med sig inden de startede på talentforløbet og hvor meget kommer først, når de står i den nye praksis? Dog har vi nedtonet den nuværende praksis i ovenstående analyse og i selve interviewsituationen, da vi for det første har ønsket at holde fokus på talentprogrammet, og for det andet har antaget, at indlejringen i den nuværende praksis ikke har givet talenterne den rette tidslige afstand til at være reflektiv omkring dagligdagen, eller rettere: vi var nervøse for, at den nuværende indlejring i praksisfællesskab ville tilføre de afgivne svar et større element af tilfældighed, såsom ”hvad der lige skete i går, i forgårs, eller i sidste uge”.

Vi vil nu, med spørgsmålet omkring *anvendeligheden* af deltagernes læringsudbytte for deres nuværende praksis i mente, på den ene side belyse analysernes læring og omsættelse af oplevelser fra talentforløbet og på den anden side at belyse deres tidligere erfaringer af ledelse fra før talentforløbet, med enkelte bemærkninger omkring samspillet med ny læring fra deres nuværende praksis. Det sker ved en tværgående, opsamlende analyse.

Opsamling med fokus på talentforløbets anvendelighed for talenterne

På trods af den generelle tendens af tilfredshed, så skjuler et sådan evaluerende perspektiv, vores markante fund af, at talenterne oplever talentforløbet *meget* forskelligt. Derfor oplever de også *anvendeligheden* af forløbet meget forskelligt. Svaret på dette afhænger selvfølgelig af, hvilken praksis talenterne er landet i efter forløbets afslutning. Lise og Steen sidder i fuldtidsstillinger som ledere, Hanne er fortsat som konsulent og Karen sidder i en ledelsesstilling en dag om ugen.

Lise er, efter vores vurdering på baggrund af analyseresultaterne, det talent, som har høstet det største udbytte. Hun har fået ny tiltro til sig selv gennem de anerkendelsesmæssige processer, som blev startet af ”prikket på skulderen”, hun er blevet mere tillidsfuld (ved at reflektere over personlighedsprofiltesten og være i stand til at omsætte denne refleksion) og har fået et blik for sprogets skabende betydning i relationer på en arbejdsplads i kølvandet på oplæg om mangel- og ressourcesprog. Derudover har hun kunne omsætte det teoretiske element fra UCN til diskussioner

med andre ledere, i forhold til at forstå lederes problematikker. Hun ser som sagt ud til at have fået meget ud af forløbet. Dette begrundes vi til dels ved at hendes manglende tidligere erfaring med ledelse på førstehånd og den tidligere manglende anerkendelse. Hun har, så at sige, haft mere at indhente end de andre talenter på disse to fronter. I kraft af, at Lise sidder i en fuldtidsstilling som leder, så har hun naturligt nok fået muligheden for at omsætte mere fra talentforløbet til hendes nuværende praksis som leder end visse af de andre talenter.

Steen er, efter vores vurdering, det talent, hvor forløbet har været *mindst* anvendeligt. Sandt nok har han fået nye kontakter gennem trio-samarbejdet og han har, gennem deltagelse på bootcamps, lært værdien af både det ikke-indforståede processuelle blik og øget selvrefleksion. Dette gør, at han *tvivler* mere på sig selv, hvilket i andet omgang netop giver muligheden for at de andre blikke kan influere hans synspunkter. Dette er trods alt et væsentligt læringsudbytte at tage med fra forløbet, men i hans nuværende praksis beror han sig mere på tidligere erfaring, såsom den tyranniske og den holistiske leder. Ydermere har han mange års ledererfaring som salgschef, inden udpegningen til talentforløbet, hvilket naturligvis også er en stor ressource at kunne trække på i hans ledelsespraksis.

Hanne har fået stort udbytte af talentforløbet. Hun var uafklaret omkring hvorvidt hun egentlig ville være leder inden hendes opstart på forløbet. Hanne har taget et læringsudbytte med fra sine oplevelser som konstitueret leder, men dette læringsudbytte spiller negativt ind på hendes lyst til at være leder – sammenkoblet med hendes tidligere erfaringer med ledere rundt om i organisationen, hvor hun har set flere ledere blive udbrændt og gå ned med stress. Talentforløbet har ikke formået at overbevise hendes om, at ledervejen er den rette karrierevej frem for Hanne – hun trækker stadig på de tidligere erfaringer med ”stressede ledere”. Snarere *tværtimod*, så forstærkede oplevelsen som konstitueret leder, at hun i hvert fald ikke ville være leder for den pågældende faggruppe.¹¹ Men den store *anvendelighed* af forløbet i Hannes tilfælde har været undervisningen på UCN og bootcamps. Dette tolker vi som et udtryk for at de generelle ledelses- og organisationsteorier hhv. det skærpede blik for de andres faglighed er de kompetencer, som en konsulent har brug for. Givet teoriernes generelle præg, så kan de anvendes på tværs af afdelinger eksempelvis i samarbejdet med afdelingsledere. Hun fremhæver da også selv, at hun er blevet en meget bedre konsulent af forløbet.

¹¹ Med dette sagt, så er hendes tvivl angående det at blive leder stadig uafklaret. Hun giver udtryk for delte meninger til spørgsmålet på forskellige tidspunkter i interviewet.

Det fulde anvendelsespotentiale af forløbet for Karen kan ikke bestemmes endnu, da hun sidder i en deltidsstilling i et lederfællesskab andetsteds, hvor hun for nuværende har en rolle som legitim perifer deltager. Derfor er hun stadig i gang med at lære at bedrive ledelse som nyankommen. Hun er således ”tændt” på at arbejde med ledelse, men ønsker samtidig at fastholde hendes oprindelige job som lærer, da ”*børnene giver så meget*”. Hvorvidt hun ender i en fuldtidslederstilling på sigt, vurderer vi som et spørgsmål om, hvorvidt hun formår at finde motivation og begejstring i arbejdet med ledelse, som kan konkurrere med hendes begejstring for at undervise børn. Karen har fået selvtillid og tro på egne ledelsesevner gennem hendes konfrontation med ”skuespiller-pædagogen” på talentforløbet og konfrontationen med en kollega omkring ”sygedagen”, dvs. i virkeligheden pjækkeri. Disse to oplevelser gav det førnævnte udbytte gennem en sejrrig kamp om anerkendelse, suppleret med forvaltningschefers positive respons. Talentforløbet har således givet hende den afgørende impuls til at forfølge ledelsesvejen. Karen beror dog tydeligvis også på sine erfaringer med tidligere leder, hvor hun har lært, at det centrale er, at spørge ind til *meningen* med de opgaver, som stikkes ud. Dette har hun selv tilføjet et retfærdighedselement til: ”*er det ordentligt, det her?*”.

Konkluderende, så har Lise og Karen haft gavnlig effekt af, at ”støtte” sig til talentforløbet til at opbygge deres egne ledelsesplatforme (hvor anerkendelse er et vigtigt fundament), hvorimod det virker til, at Steen har haft denne base på plads inden – og derfor har talentforløbet været mere supplerende frem for grundlæggende for hans vedkommende. For Hannes vedkommende står hun i dag stærkere i sin egen praksis – som trods alt omhandler konsulentarbejde, der er i tæt samarbejde med ledere.

De har ganske forskelligt udbytte af forløbet – mere, end man kunne forvente. Det er således ikke *nødvendigvis* udelukkende kvaliteten af de forskellige initiativer, som afgør læringsudbyttet, men derimod i ligeså høj grad talenternes *singularitet*, dvs. hvilke unikke erfaringer, behov og interesser, som talenterne møder op med til de forskellige initiativer. Vi kan fremhæve visse delelementer med stort læringsudbytte, såsom UCN, bootcamps og trio-samarbejdet – mens andre af de oplevelser, som har indeholdt det største læringsudbytte, ikke er mulig at køre sammen i en tværgående analyse. Vi kan konkludere, at talentforløbet *kan træde i stedet* for tidligere erfaringer af ledelse, hvis man ikke allerede, som f.eks. Steen, besidder omfattende ledelsesmæssige kompetencer på forhånd.

Ligeledes er det en væsentlig pointe, som vi kan se på baggrund af analysen, at Lave & Wengers teori om læring gennem perifer legitim deltagelse i praksisfællesskaber har en høj grad af

forklaringskraft i forhold til at forstå talenternes læringsudbytte. Samtidig må det dog konkluderes, at denne tilgang til læring, på trods af dens skepsis overfor ”almindelig undervisning”, *ikke kan stå alene*. Forløbet på UCN har spillet en afgørende rolle for både Lise, Hanne og Karen, som det kan ses af den tværgående opsummering. Det er en vigtig pointe, da mange af de af talentprogrammets initiativer, der ligger udover UCN-forløbet, netop baserer sig på overvejelser, der læner sig op af Lave & Wengers teori. Her tænkes på buddy-ordning, mentor- og trio-samarbejdet og bootcamps til dels. Talentprogrammet har således, tilsigtet eller ej, bestået af komplementerende elementer, som det er vigtigt at bibeholde fremadrettet, når man designer talentforløb.

Kapitel 6: Diskussion

Indledende kommentarer

I dette kapitel vil vi præsentere tre diskussioner. Vi har set i analyserne, at mange af de oplevelser, som talenterne fremhæver, har et klart anerkendelsesmæssigt perspektiv. Anerkendelse har i mange former været i spil. Hvilken rolle har anerkendelse spillet i forhold til den tilbagevendende figur: oplevelse, læring og omsætning? Den anden diskussion omhandler udpegningen til talent, og dertilhørende problematikker. Det får os til at rejse en diskussion om behovet for talentprædikatet og hvilken rolle det spiller i deres identitetsmæssige udvikling. Den tredje diskussion drejer sig om, hvad et procesontologisk perspektiv kunne have bidraget med.

Anerkendelsens rolle - mål eller middel?

En central antagelse i specialet er derfor, at anerkendelse fungerer som en underliggende drivkraft bag om talenternes læringsmæssige udbytte: Den række af oplevelser, som talenterne har gennemgået på forløbet, kræver en investering fra talentets side for at et læringsmæssigt udbytte opnås— det gælder ligeledes for at kunne omsætte den erhvervede læring til praksis. En større eksplicitering af, hvordan vi tænker forholdet mellem oplevelse, læring og omsættelse til nuværende praksis, er, at det uden tvivl kræver en indsats at gribe en oplevelse, tage den til sig, reflektere over den, og udtrække læring, velvidende, at oplevelsesmomentet og læringsmomentet i nogle tilfælde nærmest sker synkront, og at denne *analytiske* sontring ikke altid kan opretholdes fra et fænomenologisk perspektiv. Dette åbner for spørgsmålet, hvorvidt anerkendelse er den underliggende drivkraft, der får transitionerne til at ske mellem oplevelse, læring og omsættelse? Eller: Hvilken rolle spiller anerkendelse under talentforløbet? Dette kan betragtes fra to vinkler.

Anerkendelse kan for det første betragtes som det *middel*, der får oplevelse, læring og omsætning til at spille sammen, eller med andre ord, anerkendelsesdynamikker sikrer, at talenterne tilkæmper sig en succesfuld transition mellem oplevelserne, læringsudbyttet og til sidst får det omsat i en eller anden praksisform.

Anerkendelse kan for det andet betragtes som primært det *mål* talenterne stræber efter i sidste ende. Det vil sige, at anerkendelse er et mål i sig selv, og at det derfor har været en motivationsfaktor for

talenterne, at anerkendelsen ”venter” efter et veloverstået forløb. Inden for det værdifællesskab, som Hjørring Kommune som arbejdsplads udgør, giver det anseelse og status at have gennemført talentprogrammet og man bliver anerkendt som en, der både er i besiddelse af nogle ledelseskompetencer og er i stand til at gennemføre et højtprofileret og krævende forløb.

Overordnet set viser analysen af interviewene i vores partikulære undersøgelse, at en af personerne klart placerer sig i mål-forståelsen af anerkendelse forbundet med deltagelse i forløbet. For Steen var talentforløbet det oplagte valg, fordi han ikke kunne se, hvordan han kunne blive leder uden det.

For eksempel sagde han indledende om sin deltagelse: *”jeg blev ikke teamleder for at komme væk fra noget, jeg blev teamleder fordi, jeg ville hen imod noget.”* Det *noget*, han ville henimod, ekspliciterer han ikke, men han var ”sulten” efter en lederstilling, da han også tidligere havde søgt sådanne stillinger, men uden resultat. Vi fortolker det således, at gennemførelsen af talentforløbet har givet ham den fornødne anerkendelse til, at han har fået en lederstilling med den dertil knyttede yderligere anerkendelse i en eller anden form.

Det tydeligste eksempel på at anerkendelse har været et middel til vellykkede transitioner, og det *ikke* har været et større overordnet mål i sig selv, er Lise. Det indledende ”prik på skulderen” af den nye leder, var den anerkendelse, som hun på daværende tidspunkt havde brug for, for at igangsætte de mentale processer, der førte til, at hun søgte ind på talentforløbet. Lises oplevelse af anerkendelse gav inspiration til en læring, som blev omsat til, at hun søgte ind på forløbet.

For Karens vedkommende, så ser hun heller ikke formålet med talentforløbet som muligheden for at høste en større anerkendelse bagefter. Hun var kommet til et sted i sit arbejdsliv, hvor der var god ræson i at få erhvervet sig nogle ledelsesmæssige kompetencer. Da hun allerede *”havde en rolle, der supplerede lederens rolle”*, men på interviewtidspunktet befandt sig i en position mellem arbejdspladsens ledelse på den ene side og de andre kollegaer på den anden side, var talentforløbet også en mulighed for at skærpe de kompetencer, som hun allerede benyttede sig af. Eksempelvis ser vi, i den første oplevelse i analysen af Karens interview, at anerkendelse til dels bliver vundet i kampen med pædagog-skuespilleren og til dels fra den efterfølgende respons fra forvaltningscheferne. Her fungerer anerkendelsen som en forudsætning – eller med andre ord, det middel, der sikrer, at hun kan udtrække læring og dertilhørende selvtillid – ud af oplevelsen.

Det gælder for nærværende undersøgelse, at kun en enkelt af deltagerne har anerkendelse spillet en rolle som mål, hvorimod de andre ikke i samme grad har jagtet den anerkendelse, der ligger på den

anden side af et gennemført forløb, men at anerkendelse i højere grad har drevet transitionen mellem oplevelser, læring og omsættelse til nuværende praksis.

I ovenstående inddeling af talenterne har vi skelnet skarpt mellem anerkendelse som hhv. middel og mål. Det hører imidlertid også med til diskussionen, hvorvidt det i virkeligheden er et både-og forhold frem for et enten-eller forhold mellem disse to typer af drivkraft. Dette er selvsagt kun en analytisk sontring, men sontringen muliggør, at vi får en større bevidsthed om, hvad der har motiveret talenterne, selvom distinktionen i virkeligheden er forholdsvis flydende. Vi mener, at anerkendelse er til stede *både* i bestræbelsen på at opnå anerkendelse på den anden side af forløbet og i de enkelte momenter. Det afgørende er derfor ikke at vælge en af positionerne, men at blive opmærksom på, at det er et spørgsmål om vægtning af disse to former for anerkendelsesmæssig drivkraft hos talenterne.

Derfor kunne man overveje, hvis man er udvikler af fremtidige talentprogrammer, hvorvidt den primære motivation hos deltagerne er baseret på deres lyst til at få nogle store oplevelser, lære dem selv at kende i en presset situation osv., eller om talentprogrammet er en adgang til noget på den anden side: såsom ”en stige” i ens karrierebestræbelser – eller *stepping stones* med managementsprog. Dette kan også være en markant forskel mellem talentprogrammer i det offentlige, kontra det private erhvervsliv, hvor vi formoder, at der, alt andet lige, er et større fokus på avancement og karrierepleje.

Men den, i denne diskussion angående anerkendelsen qua middel eller mål, oversete fjerde interviewperson – Hanne – rejser en overraskende udfordring af (og for) Honneths anerkendelsesteori. Først udfolder vi det teoretisk, derefter ser vi hvordan det både har vist sig i empirien og kan forklares ved hjælp af dette greb.

En udfordring for Honneths anerkendelsesteori?

Som nævnt i teoriafsnittet, så er anerkendelsen hos Honneth altid allerede intersubjektivt konstitueret. Den sociale værdsættelse (som har været den centrale anerkendelsessfære i specialet) bliver til i det enkeltes møde med et andet menneske. Honneth skriver:

”at samfundslivets reproduktion foregår efter imperativet om en gensidig anerkendelse, da subjekterne kun opnår et praktisk selvforhold, når de ud fra deres interaktionspartners

normative perspektiv lærer at forstå sig selv som disses sociale adressater” (Honneth 2006:127).

Det betyder, at man først bliver et *jeg* i kraft af, at blive adresseret som et moralsk væsen af interaktionspartnere i det sociale. Derved opnår eksempelvis talenter *kun* et praktisk selvforhold, i kraft af den gensidige anerkendelse som opstår i de intersubjektive dynamikker. Honneth afviser ikke et selvstændigt subjekt, men han udfolder stort set kun subjektet gennem intersubjektive processer.

Dette medfører, at Honneth har en tendens til at overse muligheden for, at der forekommer vigtige anerkendelsesdynamikker *internt* i selvet, som ikke udelukkende kan reduceres til en social proces på en meningsfuld måde. Honneth har ganske vist et subjektbegreb, da formålet med anerkendelsesteorien netop er, at udlede de intersubjektive forudsætninger for subjektets selvrealisering. I kraft af hans fokus på disse intersubjektive dynamikker, rejser spørgsmålet om anerkendelse sig slet ikke, når subjektet er overladt til sig selv.

Anerkendelsesprocessen er pr. definition en intersubjektiv kamp – fredelig eller krigerisk. Dette får ham til at overse, at der kunne forefindes anerkendelsesmæssige processer, som ikke er knyttet op på et andet subjekt. For at imødegå dette problem, knytter vi nu an til selvanerkendelsen, inspireret af Kresten Lundsgaard-Leths artikel *Recognition, Self-recognition, & God* (Lundsgaard-Leth 2016). Selvanerkendelse forstår vi som en *i subjektet* forholden sig til sig selv, som antager en kamp mellem hvad socialiteten presser en til at gøre og ens helt egne personlige tanker om selvet. Selvanerkendelsen opstår gennem en refleksion og derved er vi fremme ved en type anerkendelse, som har et ikke-socialt element.

Lundsgaard-Leth skriver:

”Although Honneth is right that social recognition is of outmost importance to the formation of an authentic human self, a peculiar kind of non-social self-recognition (between the self and its own otherness) must also be taken into account. (Lundsgaard-Leth 2016: 95)

For Lundsgaard-Leth er konteksten Søren Kierkegaards tænkning underliggende – det henviser til, med Kierkegaards berømte formulering fra *Sygdommen til døden*, at selvet er et forhold, der forholder sig til sig selv på måder, som ikke har sin arnested i socialiteten. I en vis forstand ligger selvanerkendelsen i det at stå ved sig selv gennem refleksion, på trods af presset fra socialitetens normer.

Vi vil efter ovenstående teoretiske diskussion lade den belyse hidtil uafklarede spørgsmål om Hannes oplevelser af talentforløbet. Derfor vender vi os mod Hannes overvejelser fra analysen, som der dengang blev analyseret ud fra den situerede læringsteori. Det forekommer os, at Hanne bærer en tvivl eller spænding med sig gennem hele forløbet. Hun formulerer det sådan: *”jeg gik faktisk ind i det med den, hvad skal man sige, den uafklarethed om, hvad jeg skulle vælge, og den har jeg jo haft hele tiden under det her forløb. Jeg vidste nemlig ikke, om jeg havde lyst til at være leder”*.

Vi tolker Hannes tidligere citat som udtryk for en *eksistentiel* overvejelse omhandlende hendes rolle som potentiel leder i fremtiden. Denne uafklarethed uddyber hun senere hen på denne måde: *”For hvis jeg havde hoppet på den her vogn for mange år siden, så havde jeg ikke reflekteret over, hvor jeg var i mit liv. Hvad vil jeg egentlig byde mig selv? [...] det ville nemt kunne forandre min personlighed, hvis jeg skulle være sådan en firkantet og skrap og være nødt til at cutte folk af og sådan. [...] Det er bare ikke det, som jeg vil dyrke i mig selv, sådan helt personligt. Det er ikke de værdier, jeg har. [...] Det ville være på bekostning af nogle af mine personlige værdier, som jeg sætter højt.”*

Hanne anerkender herved implicit den generelle værdi og nødvendighed i at uddanne ledere via talentforløbet, men forløbets intenderede endestation - overgangen fra talent til leder i praksis - indeholder for Hanne nogle værdier – som f.eks. at ”cutte folk af” og være skrap - som hun har svært ved at se som *personligt* efterstræbelsesværdig. Hun kan kun komme frem til denne læring gennem en selvanerkendelsesproces, hvor hun reflekterer over sine helt personlige værdier, der ikke kun kan reduceres til noget socialt – såsom hendes mange oplevelser med andre ledere i organisationen.

I forhold til problemstillingen kan vi slå fast, at visse oplevelser på talentforløbet kan angå selv-
anerkendelse, mere eller mindre uafhængigt af mere klassiske anerkendelsesprocesser i form af intersubjektivitet.

Man kan forsvare Honneth ved at sige, at Hannes ideer om *”hvilket menneske hun vil dyrke”* og *”hendes personlige værdier”* også oprindeligt er hentet fra det sociale felt. Vi lever trods alt i en tidsalder med et større fokus på selvrealisering, et fokus, der også udmunder i *normer* for hvorledes man bør forholde sig til selv. Derfor kunne man overveje, om sådanne overvejelser ikke netop er udtryk for normer til ”mig’et” hentet fra fællesskabet, som internaliseres i hendes opfattelse af sit ”jeg”. Men vi anser disse overvejelser som bedre tydet af begrebet om *selvanerkendelse*, da hun selv fremhæver det stærkt *personlige* element i hendes overvejelser og det intersubjektive element kun meget perifert kan tolkes ind.

Talentudpegning, identitet og positionering

Nu præsenteres den anden diskussion. Vi har overordnet set fokuseret på talenter oplevelse af konkrete komponenter under forløbet. Vi hæver nu blikket for mere generelle, men dog stadig empirinære, overvejelser omkring hvordan talenter ser sig selv – og bliver set på - qua talentprædikatet eller med andre ord: Hvordan opleves talentforløbet identitetsmæssigt?

Identitetsspørgsmålet har været en strøm under mange af de tidligere analyser. Det skyldes for det første vores teoretiske setup, hvor både Honneths anerkendelsesteori og Lave & Wengers læringsteori netop angår både identitet og identitetsskabelse. Samtidig har der i empirien været et tilbagevendende tema om hvordan talentforløbet – og det dertilhørende talent-prædikat - har påvirket dem. Identiteten som *talent* har deltagerne forholdt sig forskelligt til. Hos alle fire interviewede er der problemer forbundet med at blive udpeget som talent på sin arbejdsplads.

Man bliver sårbar, i det moment, hvor man bliver udpeget som talent, da man stadig befinder sig i det kollegiale fællesskab, og heri fungerer talentudpegningen som en forstyrrelse af status quo. Det kan blive betragtet fra kollegaernes side, som en udfordring af den egalitære status, kollegaerne og det nyudnævnte talent indtil da have delt. Indeholdt i selve det at søge talentprogrammet betyder, set fra kollegaernes perspektiv, at den nuværende position, som talentet har delt med kollegaerne, ikke har haft ”status” eller været ”fint nok”. Kollegaerne oplever at blive fravalgt.

Steen har en god formulering af denne problemstilling: *”Det her med at det blev meldt ud til kollegaer, at nu er jeg ledertalent. Et forfærdeligt ord, at nu det er blevet meldt ud at jeg er et talent. [...] For det at få den der etiket, der hedder talent. Hvad fanden betyder det? Jeg blev ikke ramt så hårdt af det, men der var mange af de andre, så skulle de til et møde med deres leder: ”Nå ja, du er også talent.” [Steen lagde stort tryk på ordet talent, hver gang det nævnes i citatet, AM]”* I Steens *”hvad fanden betyder det?”* ligger der en pludselig uafklarethed omkring Steen. Hvilken rolle i praksisfællesskabet har han nu? Det afleder usikkerhed for kollegaerne (og åbenbart også for nogle af talenternes ledere).

Ligeledes beskriver Lise talentudpegningsoplevelsen på følgende måde: *”i starten, da jeg havde søgt ind og jeg faktisk havde fået bekræftet, at jeg var med, var jeg ikke ret meget for at snakke om det. For jeg havde det sådan, hvordan er det lige andre ser mig nu? Nu har jeg jo været kollega*

med de her folk i så mange år, og så skal man pludselig til noget andet. Der var det ikke noget, som jeg havde ret meget lyst til at snakke om.”

Lises overvejelser om de andres syn på hende finder genklang i Honneths anerkendelsesteori. Hun er intuitivt klar over intersubjektivitets rolle, da hun er usikker på, hvordan andre vil se på det talentprædikat, som hun har fået.

I den indledende usikkerhed kan det måske angå, at man er udpeget uden at have demonstreret – bortset fra, at netop ens egen ansøgning gik igennem – at man har evnerne til at være kommende leder. Der mangler så at sige empirisk belæg for prædikatet. Derved vil vi også forvente, at usikkerheden mindskes over tid, efterhånden som talenterne lykkes med de forskellige initiativer i talentforløbet, i stil med dem, vi har fremhævet i analysen. Denne tese bliver bekræftet i Lises tilfælde. Hun vokser løbende ind i identiteten som talent gennem forløbet:

”Og det [at tale om talentudpegningen og forløbet generelt, AM] forandrede sig igennem det her forløb. Hvor det ligesom... det var simpelthen en del af mig, en del af min udvikling, at jeg så mig selv i den lederrolle. [...]. I hvert fald har jeg været utrolig glad for at være med i talentforløbet, og jeg har været varm fortaler for det, for jeg synes at det har været et fantastisk godt koncept. Og også ligesom et sted været stolt over at have været med. Så det forandredes i hvert fald fra ikke at have lyst til at snakke om det til at det blev en del af mig”

Vi formoder, at det, at Lise ser talentudpegningen som noget at være stolt af, har lettet den identitetsmæssige forskydning fra menig medarbejder til lederrollen. Talentprædikatet betyder for Lise, at hun kan se sig selv i en lederrolle. Det kan tolkes som et eksempel på, at talentbegrebet fungerer som en *stepping stone* i hendes identitetsmæssige bevægelse. Her må den anerkendelse fra højere ledelseslag, som er knyttet til talentforløbet, formodes at spille en stor rolle i Lises stolthed over at være med.

I analysen så vi, at anerkendelsesprocessen allerede startede, da hun blev udpeget.

Karen har de samme overvejelser over at udpegningen til talent kan forstyrre status quo. Hun har derfor lagt en konkret strategi, som har til formål at dæmpe disse potentielle konflikter. Hun gør dette for at undgå et bestemt skrækscenarie, som hun beskriver således: *”Jeg har haft en kollega [...] han positionerede sig selv meget hurtigt som leder og parkerede bilen på ledelsens parkeringsplads og ankom i blazer.”*

Hendes implicitte vurdering af denne adfærd fra hans side, fortolker vi som, at hun mener, overgangen er for brat, da ydre ændringer ikke fra den ene dag til den anden kan ændre ens position i kollegaflommen, dvs. i arbejdspladsens praksisfællesskab, som der selvfølgelig har udviklet sig gennem lang tid.

Hendes strategi for at undgå den samme reaktion fra kollegaer – og derved kunne være tro mod sig selv - er derfor følgende: *"Der har jeg i hvert fald positioneret mig i forhold til kollegaer... hvor jeg var meget opmærksom på og er meget opmærksom på, at jeg altså stadig er lærer. Jeg taler det samme sprog, som jeg altid har gjort, jeg kommer i det samme tøj, som jeg altid har gjort."*

Strategien indebærer, at hun i det ydre, taler og agerer, som hun gjorde før udpegningen. Hun understreger også gentagne gange i samtalen, at hun *er lærer*.

Hanne har en identitet som *konsulent*, og den indebærer både spændende arbejdsopgaver og en mere attraktiv identitet, især når hun sammenligner med hendes forestillinger om det at være leder. Hvis Hanne på trods af det, skulle overtage en lederstilling, så ville det kræve at hun får skabt en ny positionering (og, som tidligere gengivet, en række andre forhold, som er irrelevante i denne sammenhæng): *"For jeg har også brug for at få skabt en, altså positioneret mig anderledes og det er faktisk rigtig svært, når man kommer som konsulent."*

Her oplever hun, at det er svært at træde ud af den rolle, som er blevet fasttømret gennem de relationer, som hun indgår i.

Vi formoder, at det har været lettere for Lise at "forlade" eller integrere hendes tidligere faglige-arbejds-mæssige identitet med talentprædikatet end for både Karen og Hanne, da begge har en tydelig arbejds-mæssig identitet inden talentforløbets opstart. Karens faglige identitet som *Lærer i byen* med ældre børn på skolen, er både historisk betragtet bundet op på en tydelig identitet, der inkluderer en kaldstanke, dvs. man er altid *lærer* og tager dermed på en anden måde sin identitet "med hjem", når man forlader arbejdspladsen fysisk end hvis man arbejder med IT på et kontor. Samtidig er Karens identitet forankret i lokalsamfundet. Begge disse komponenter er sværere at lægge bag sig til fordel for en ny identitet. Derfor er det sværere for Karen at se sig selv som en fuldblodsleder. Det har ført til, at Karen har bibeholdt sin stilling som lærer sideløbende med sin nye ledelsesstilling. At hun er blevet interesseret i organisatoriske spørgsmål, som ligger uden for hendes egen undervisning, trækker hende derimod over mod ledelsesarbejde. Ligeledes er Hanne

markant positioneret som *Konsulenten* – en identitet, som hun også har svært ved at lægge på hylden, da mange ledere kender hende i den rolle, hvilket løbende fastholder hende i den identitet. Der er anerkendelsesmæssigt betragtet en større mængde anerkendelse involveret i Karens identitet som *Lærer* og ligeledes for Hannes *Konsulent*-identitet end for Lise i hendes tidligere stilling som IT-ansvarlig. Steen har altid taget ansvaret i kollegaflokken, og det var derfor mere naturligt for hans kollegaer, at han skulle være leder.

Hvordan kan talenterne – og udviklere af talentprogrammer – så kommer nogle af disse bekymringer i forvejen? Vi så allerede, hvordan Karen forholdte sig til forstyrrelser i praksisfællesskaber ved at lave en mindre brat overgang i positionering. Steen valgte at blive meget tydelig omkring sin rolle som ny teamleder over for de tidligere kollegaer:

”Jeg har noget baggrundsviden omkring de her mennesker, jeg skal ind og være teamleder for i forvejen. Så jeg skal også prøve, hvis tingene skal være fair, så skal jeg også prøve at nulstille den viden, som der er. Det kunne jeg godt mærke fra især en af de kollegaer, som var noget bekymret over, at jeg pludselig skulle ind og være halvteamlederrolle. For jeg havde faktisk snakket meget fortroligt med hende, også omkring hvordan hun så ledelsen og den slags.”

Her er en bekymring for en anden type af reaktion fra kollegaer. Det indebærer, at den viden, man har delt som kollega kan komme videre til ledelse ved udnævnelsen af en kollega til talent. Det har Steen håndteret ved at blive tydelig omkring sin relation til medarbejdere og hans overordnede:

”Så lige pludselig kom jeg tættere på ledelsen. Hov, der skulle hun lige finde ud af hvor hun havde mig. Indtil at hun fandt ud af, at jeg faktisk ikke fortæller noget. Jeg sladrer ikke.”

Det er derfor vigtigt at talenter håndterer den nye position på en reflekteret måde, som kan komme bekymringer i medarbejderstaben i møde.

Nu da vi har set, at der er store positionerings- og identitetsmæssige udfordringer med talentforløbet, så synes det oplagt at indvende, om det ikke er mere gavnligt for kommunen at forfremme medarbejdere direkte til ledere, således at man springer talentleddet over. På den ene side, synes dette at være gavnligt, da man derved sparer de identitetsmæssige ”omkostninger”, såsom forstyrrelser af status quo i praksisfællesskabet og den trykkede stemning, som talenter oplevede på deres arbejdsplads umiddelbart efter udpegningen. Der ville endvidere økonomisk betragtet være tale om frigørelse af – formodes det - væsentlige økonomiske ressourcer, som for nuværende er bundet op på talentforløbet. På den anden side, ville Hjørring Kommune, hvis de

opgav deres talentprogrammer i deres nuværende form, gå glip af det læringsmæssige udbytte og den styrkelse af medarbejderstaben, som talentforløbet faciliterer. Disse fordele er løbende vist i analysen. Dette ville også medføre længere *onboarding*-tid for nye ledere, såfremt, at de ikke havde den ledelsesmæssige erfaring fra tidligere. For Hjørring Kommune, så tager man hånd om sine medarbejdere ved ikke direkte at forfremme medarbejdere til ledere i samme grad, således at de ”undgår nogle øretæver”, som Karen fremhæver. Talentbetegnelsen gør det åbenlyst, at man kan implementere Lave & Wengers teori om læring som legitim perifer deltagelse som organisatorisk princip, som vi så i Karens tilfælde, hvilket vi mener, er gavnligt for kommende ledertalenter. I sidste ende overlader vi besvarelsen af dette afsluttende spørgsmål til de relevante beslutningstagere.

Konkluderende, så har talentprædikatet fungeret som en identitetsmæssig *stepping stone*, dvs. som en værdifuld mellemposition mellem medarbejderpositionen og lederpositionen.

Procesontologisk blik på undersøgelsen

I denne sidste diskussion, der har en mere perspektiverende karakter, vil vi åbne op for, hvordan analysens resultater kunne forklares ud fra en *proces-ontologisk værensforståelse*. Diskussionen vil kort opridse, hvad procesontologi dækker over og derefter diskuteres styrker og svagheder ved at bringe procesontologiens perspektiv i spil.

Ifølge Professor i filosofi ved Aarhus Universitet Johanna Seibt, er ”*process philosophy based on the premise that being is dynamic and that dynamic nature of being should be the primary focus of any comprehensive philosophical account of reality and our place within it.*” (Seibt 2017).

Procesontologier har derved den præmis, at *væren* er dynamisk. Dette indebærer, at forandringsprocesser, herunder forsvindings- og tilblivelsesprocesser, er underliggende den empiriske, sanselige virkelighed. Det er en antagelse om, at det ”*transaktionelle flux*” er af en sådan beskaffenhed, at tilblivelse og processer er den primære væren, i modsætning til stabilitet og orden. Der bliver således, i kraft af, at fluxen er dynamisk og evigt skiftende, introduceret et element af ustadighed. Det betyder for eksempel for medarbejder-lederrelationer og for arbejdets praksisfællesskab, at disse er i konstant forandring. Tidligere i specialet har vi ikke nævneværdigt beskæftiget os videre med ontologiske spørgsmål, men det processuelle, dynamiske og relationelle

er dog i spil. Disse elementer står centralt i specialets anvendte teorier i deres forholden sig til deres områdefelt, henholdsvis intersubjektive anerkendelsesdynamikker og i læringsteorien, hvor begreberne om person, praksis og læring netop er tænkt som dynamiske og under løbende forandring. Det er ikke blot de løbende ind- og udtrædende personer, der forandrer sig i og gennem fællesskabet, og derved også fællesskabet som sådan, men ligeledes også selve praksis. Der kommer f.eks. nye arbejdsgange, kompetencer bliver overflødiggjort eller glemt, nye metoder udvikles og teknologiske skred virker altsammen tilbage på praksis. Overfor dette ville en procesontologisk tilgang derimod placere processer som et konstitutiv ontologisk grundvilkår, dvs. at procesontologien er den teoretiske ”spilleplade”, hvilket ville medføre, at alle opgavens delelementer på en eller anden vis skulle forholde sig til forandrings- og tilblivelsesprocesser.

Vi har i stedet valgt den mere fænomenære eller hverdagssproglige betragtningsvinkel, som udgår fra en intuitiv ide om *oplevelser*, uden på forhånd at fastlåse dette filosofiske begreb til nogen ontologi og dermed betragte talenternes udmeldinger som resultat af et særligt ontologisk paradigme. Når det er sagt, så åbner det procesontologiske perspektiv for spændende fortolkningsmuligheder af vores resultater.

I diskussionen om hvorvidt procesontologien bør anvendes som en underliggende ontologisk ”spilleplade” for undersøgelsen, så kan der, på den ene side, henvises til procesontologiens forklaringskraft. For det første, så virker det oplagt, at man som talent forholdsvist hurtigt kan skabe den forskydning i sin identitetsopfattelse, som eksempelvis Lise og i mindre grad Steen, har oplevet. Væren er i bevægelse, og det indbefatter ens eget blik på sig selv. For det andet vil det vil forklare, hvorfor at Lise fremhæver *sense-making* som en central del af hendes ledelsespraksis. Hvis ”fluxen” er i bevægelse bliver der skabt uro, og Lises forsøg på at skabe mening overfor, og i, hendes medarbejdere er en løbende bestræbelse på at genetablere en meningsmæssig orden i kaos. For det tredje kan procesontologien bidrage med et større organisationsteoretisk perspektiv. Som et lidt længere eksempel, så beskriver Tsoukas & Chia i deres artikel *On organizational becoming: Rethinking organizational change* hvordan, at *traditionelle organisationsteorier er baseret på antagelser, som fremhæver stabilitet, rutine og orden* (Tsoukas & Chia 2002: 567). De argumenterer til fordel for et tilblivelsesperspektiv på organisationer og ser organisering som en form for dobbelt bedrift: Organisering er i første omgang et forsøg på at etablere en orden i den intrinsiske flux, som menneskelige handlinger udgør og er en del af (Tsoukas & Chia 2002: 567). Altså at skabe en form for orden i kaos, som kan rette sig mod bestemte mål og derved skabes institutioner og organisationer. Den anden bedrift er, at organisering derved er et mønster, som er

konstitueret, formet og emergerer fra forandring. Det vil med andre ord sige, at organisering og organisationer som Hjørring Kommune søger at indramme og styre forandringer, men bliver i samme omgang udsat for forandring i den proces. Altså, Hjørring kommune er sat i verden for at håndtere eksempelvis, at borgerne gennemgår kropslige forandringer, såsom at vi bliver ældre og nedslidte, deraf opstår behovet for hjemmepleje, ældrecentre, sygehuse, lægepraksisser. Ligeledes vokser børn op og derved opstår behovet for vuggestuer, daginstitutioner og skoler til at indramme og forme denne forandring. I denne proces og af en lang række andre årsager virker fluxen tilbage på Hjørring Kommune og der er brug for at håndtere nye udfordringer i forlængelse af den generelle udvikling i samfundet. I sidste ende er det dét, altså den strøm af forandringer, som gennemløber et samfund inklusiv en aldrende befolkning, en øget kompleksitetsgrad i samfundet¹² og mange andre faktorer, som på et generelt niveau skaber behovet for talentudviklingsprogrammet. Der er således en vis forklaringskraft i procesontologiske perspektiver. Men på den anden side vil det medføre en væsentlig forøget kompleksitet i et speciale, der nødvendigvis allerede må berøre en lang række andre områder. Undersøgelsen er, som bekendt, bedrevet under stadig hensynstagen til en række forskelligartede perspektiver: både metodiske og teoretiske overvejelser om den anvendte filosofis natur, den forhåndenværende talentmanagement litteratur, både globale trends og lokale kontekster i Hjørring Kommune, der har indvirket på talentprogrammets fremkomst og virkemåde, beskrivelser af talentprogrammets elementer, teoretiske beskrivelser af både anerkendelse og læring. At introducere procesontologiske forklaringsmodeller på individ-, organisations- og værensniveau *kan* skabe mere kompleksitet i specialet, hvilket samtidig ville tage plads væk fra analyserne. I denne forbindelse er det blevet vurderet, at bevarelsen af alle fire interviewpersoners oplevelser bidrager på uundværlig vis til resultaterne. Det ville med andre ord have haft for store omkostninger at introducere disse procesontologiske perspektiver gennemgribende. En yderligere pointe i forlængelse af dette, er vurderingen af undersøgelsens resultater derved ikke afhænger af, om man, så at sige, ”køber ind” på en særlig ontologi. Af denne grund er et *globalt* procesontologisk perspektiv – udover de mere relationelle og dynamiske perspektiver fra teorierne – fravalgt. Når det er sagt, så vurderes procesontologien at udgøre en relevant og frugtbar perspektiv, som med fordel kan forfølges.

Afsluttende bemærkes det her, at en mere praksisnær perspektivering kan findes i næste kapitel, hvor vi fremhæver en række opmærksomhedspunkter, som udspringer af analysens resultater.

¹² Sociologisk pointe: Det er en forøgelse af kompleksitet, som definerer moderniteten.

Kapitel 7: anbefalinger

Vi præsenterer nu en række anbefalinger og opmærksomhedspunkter, der kan trækkes ud af dels den tætte dialog med talenterne og dels på baggrund af de analytiske resultater. Der er en lang række af pointer, som kan trækkes ud af specialet, men her vil vi fremhæve følgende udvalg af anbefalinger:

- Få de nyudpegede talenters tidligere erfaringer frem evt. på en workshop. Talenter er ikke en *tabula rasa*, men møder op med vidt forskellige udgangspunkter og erfaringer. Sammenlign evt. gode og negative erfaringer i fælles diskussion. Kan der udvindes ressourcer her eller kan nogle af det negative overvindes?
- Udbyd en lang række af forskelligartede tilbud i talentprogrammet. Analysen viser, at det er meget individuelt på hvilken måde, talenter reagerer på initiativer og med hvilket læringsudbytte.
- Sæt de rette forventninger til talentforløbets udbytte fra organisatorisk side. Man kan ikke forberede talenter fuldstændigt til rollen som leder. At træde ind i lederens position er også en indtrædelse i et nyt praksisfællesskab.
- Udviklingen til leder trækker ikke kun på talentforløbets udbytte. Der trækkes på ressourcer fra minimum tre fællesskaber: de tidligere erfaringer af ledelse, de i talentforløbet erhvervede ressourcer og evnen til improvisering i den nuværende ledelsespraksis.
- Anerkendelse, både erhvervet i anerkendelsesmæssige *kampe* og fra positiv feedback, stiller talenterne skarpere, når de laver transitionen til leder. Det giver et solidt fundament i form af tro på egne evner.
- At blive udpeget som talent medfører en række identitetsmæssige overvejelser, hvor stoltheden over at være talent letter den identitetsmæssige forskydning. Her kan det overvejes, om visse typer af faglig identitet kan besværliggøre forskydningen.
- Arbejdet med ledelsesteorier på UCN giver et fælles sprog og analytiske begreber, der skærper sparringen ledere imellem. Desuden ligger der et synenergipotentiale i, at flere ledere får uddannelsen.
- Samtidig skal man dog sikre sig, at disse (ofte relationelle) teorier kan anvendes ind i lederens daglige virke. Nogle talenter har oplevet en afstand mellem det relationelle fokus i teorierne og økonomistyringen i ledelsesarbejdet.

- Forløbet på UCN giver talenterne mulighed for, i en tryk ramme, at udvikle deres holdninger på en række punkter. Det forventes fra medarbejdernes side, at lederen har gennemtænkte holdninger til eksempelvis godt kollegaskab¹³, positionering¹⁴ og en god varetagelse af tidligere delt information¹⁵ for at sikre en god transition til lederrollen.

Efter at vi nu har overdraget disse anbefalinger, er det dog vigtigt at holde i mente, at en retvisende evaluering af et ledertalentforløb som det, der løb af stablen i Hjørring Kommune, kræver en række forskellige metodiske tilgange. Vi mener, at det i specialet valgte fokus på talenternes *oplevelser*, bør indgå som et blandt flere vurderingsparameter, da det har tilvejebragt en række væsentlige indsigter, som skyldes det metodiske setup.

¹³ Se Karens oplevelser med kollegaer.

¹⁴ Se alle analyser.

¹⁵ Se Steens oplevelse med tidligere kollega, der var nervøs ved Steens tættere kontakt med ledelsen i forhold til tidligere delte holdninger.

Kapitel 8: Konklusion

I dette afsnit konkluderes på specialet i anvendt filosofi. Specialets problemstilling var følgende:

Hvordan *oplevede* deltagerne på Hjørring Kommune talentprogram forløbet, hvad var det *læringsmæssige udbytte* og hvordan blev dette, i samspil med tidligere erfaringer af ledelse, *omsat* til deres nuværende praksis?

I besvarelsen af ovenstående måtte en række områder afdækkes. I case-beskrivelsen blev indholdet af talentforløbet uddybet og sat i kontekst med både den organisatoriske model og Hjørring Kommunes overordnede talentstrategi. Efter refleksioner over den anvendte filosofis bidrag til at belyse denne problemstilling blev undersøgelsesmetoden præsenteret: Den anvendte filosof indgik i en åben, dialogisk samtale fra en ikkevidende position. Efter en indledende råanalyse af den generede empiri blev to primære teoretikere bragt i spil. For det første, blev Honneths socialfilosofiske anerkendelsesteori anvendt til at få blik for intersubjektive anerkendelsesdynamikker i talenternes oplevelser. For det andet, var Lave & Wengers læringsteorier om *legitim perifer deltagelse i praksisfællesskaber* velegnet til at få blik for både det læringsmæssige udbytte og de identitetsmæssige komplikationer af, at gennemgå et talentforløb.

Med et blik informeret af disse teoretikere blev fire analyser, et af hvert talent, præsenteret samt en tværgående analyse. Disse analyser var tæt knyttede til det empiriske materiale, hvor talenternes oplevelser blev analyseret både i forhold til disses læringsudbytte og den efterfølgende omsættelse til nuværende praksis. Den samlede analyse viste bl.a. at talenterne fik et *meget* differentieret udbytte af forløbet: Det gjaldt i forhold til hvilken læring, de tog med videre, hvordan de omsatte det til nuværende praksis, og hvilke kilder eller delelementer i forløbet, der havde sat gang i de største personlige og professionelle forskydninger. Analysen viste også, at anerkendelse spillede en væsentlig rolle i oplevelserne på tværs af talenterne og fungerer som et fundament for talenternes fremtidige ledelsespraksis ligesom at den viste, at læring indoptaget i et praksisfællesskab, f.eks. gennem legitim perifer deltagelse, kunne transcendere denne kontekst og bringes i spil i deres nye (ledelses)praksis. Samtidig blev det dog også vist, at talenterne ikke kun baserer deres ledelsespraksis på udbyttet fra talentforløbet, men tillige bragte tidligere erfaringer af ledelse i spil. Forledes samspillet mellem oplevelse, læring og omsættelse til ny praksis har udfoldet sig er meget afhængig af det enkelte talents unikke personlighed.

Analysens resultater er blevet diskuteret i forhold til anerkendelsens rolle som middel eller mål og det er blevet diskuteret hvorvidt en fjerde type af anerkendelse, *selvanerkendelse*, kan forklare nogle af resultaterne. Ligeledes er identitetsmæssige overvejelser knyttet til transitionen fra medarbejder over talent til leder blevet diskuteret. Den tredje diskussion har haft en mere perspektiverende karakter, og har omhandlet overvejelser over, hvad en procesontologisk tilgang ville tilbyde som forklaringsmodel.

Specialets undersøgelse er blevet omsat til en række anbefalinger og opmærksomhedspunkter, som udviklere af fremtidige talentprogrammer med fordel kan tage med i deres talentdesignovervejelser.

Således er værdien og relevansen af specialet baseret på en række punkter. For det første, så udfylder den et teoretisk tomrum i TM-litteraturen, hvor der ikke har været større interesse for talenternes perspektiv og nytte af forløbene. De har som nævnt været båret af organisatoriske interesser med deraf følgende underbelysning af talentperspektivet. Denne mangel har specialet søgt at korrigere. For det andet, så kan specialet informere filosofisk interesserede læsere omkring et særligt tilgang til anvendt filosofi. For det tredje kan specialet informere og inspirere både filosofisk interesserede læsere generelt, og udviklere af talentprogrammer i særdeleshed, dels om anerkendelsens betydning på et praksisnært plan i et talentforløb, dels om det læringsmæssige udbytte af situeret læring i praksisfællesskaber og hvorledes talenter selv griber disse mangeartede initiativer og får dem omsat til ny praksis. Se også forrige kapitel for anbefalinger til, hvorledes undersøgelsens resultater kan bringes i spil i udviklingen af nye talentforløb.

Litteraturliste

Aalborg Universitets strategi 2016 – 2021: <https://www.strategi.aau.dk/> (besøgt 01.07.2019)

Bolander ,P., Werr, A. & Asplund, K. (2017): "The Practice of Talent Management: A framework and typology", in *Personnel Review* vol. 46, Stockholm School of Economics

Dahl, K. & Molly-Søholm, T. (2010): "Offentlig ledelse på alle niveauer - Leadership Pipeline tilpasset til den danske offentlige organisation.", Aalborg Universitet, <https://talentudvikling.hjoerring.dk/media/4439/offentlig-ledelse-paa-alle-niveauer.pdf> (besøgt 17.07.2019)

Dahl, K. & Molly-Søholm, T. (2012): "Leadership Pipeline i den offentlige sektor", Dansk Psykologisk Forlag A/S

Dansk Industri, Mercuri Urval (2016): "Denmark's battle for global talent – analysis, trends and strategic recommendations", <https://di.dk/SiteCollectionDocuments/Arbejdskraft/DI%20Global%20Talent/Whitepaper%20-%20Opdateret%2027.02.18.pdf> (besøgt 17.07.2019)

Dries, Nicky (2013): "The Psychology of Talent Management", in *Human resource management review*, Amsterdam, Elsevier ISSN

Gadamer, Hans Georg (1960): "Sandhed og metode", Academica

Gallardo-Gallardo, E., Driers, N. & González-Cruz, T. (2013): "What is the meaning of "talent" in the world of work?" in *Human Ressource Management Review* 23

Hatch, Mary Jo (2012): "Organisationer – en meget kort introduktion", Samfundslitteratur

Honneth, Axel (2006): "Kampen om anerkendelse: Sociale konflikters moralske grammatik", Hans Reitzels Forlag, København

Hjørring Kommune (2013): "God ledelse – Leadership pipeline i sundheds-, ældre-, og handicapforvaltningen samt borgerservice",
https://talentudvikling.hjoerring.dk/media/4446/leadershippipeline_a4_folder.pdf (besøgt 01.07.2019)

Jobindsats: "Data om arbejdsmarkedet":
<https://www.jobindsats.dk/jobindsats/?fbclid=IwAR3NOEgiOV7ev-cDPwL6ANrDIvTVkdAzSiWAhMrWBTr4cKvWJQDeEMfmDE0> (besøgt 01.07.2019)

Lave, Jean & Wenger, Etienne (2003): "Situeret Læring", Hans Reitzels Forlag, København

Lead + (2019): "Om Os – Ledelse og Organisationsudvikling", www.lead.eu/om-os (besøgt 17.07.2019)

Lindseth, Anders (2012): "Being Ill as an inevitable life topic – Possibilities of philosophical practice in health care and psychotherapy", Cambridge Scholars Publishing, New Castle Upon Tyne, UK

Lundsgaard Leth, Kresten (2016): "Possibilities if the Good – five studies in Kierkegaard's existential philosophy", Department of Philosophy and history of ideas, Aarhus Universitet

Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (1998): "The War for Talent", in *The McKinsey Quarterly* 1998, Number 3

Moltke, Hanne et. al (2009): "Systemisk coaching – en grundbog", Dansk Psykologisk forening

Nielsen, Klaus & Kvale, Steinar (ed.) (1999): "Mesterlære – Læring som social praksis", Hans Reitzels Forlag A/S, Danmark

Paul Spee, Jane L, Paula Jarzabkowski (2016): "Taking a strong process approach to analyzing qualitative process data", SAGE, London UK

Platon (2009): "Sokrates' Forsvarstale", in *Platon - Samlede værker i ny oversættelse, bd. 1*, Lindhardt og Ringhof, København

Ravn, Ib (2006a): "Forskning i sammenhænge: hvordan natur -og samfundsvidenskaberne kunne bidrage mere til udvikling af liv og samfund", Multivers, København

Ravn, Ib (2006b): "Forskning i sammenhænge: Hvordan natur- og samfundsvidenskaberne kunne bidrage mere til nutidens sammenhængskraft", Multivers, København

Seibt, Johanna (2017): "Process philosophy", Stanford Encyclopedia of Philosophy, <https://plato.stanford.edu/entries/process-philosophy/> (besøgt 25.07.2019)

Shotter, John (2011): "Gergen, Confluence and his Turbulent, Relational Ontology: The constitution of Our Forms of Life within Ceaseless, unrepeatable, Intermingling Movements", Psychol Stud 57, Springer, India.

Shotter, John (2015): "Bevægelige verdener – prospektive begreber til situerede sociale undersøgelser", Forlaget Mindspace, Tyskland

Shotter, John (2017): "Persons as dialogical-hermeneutical-relational beings –New circumstances call out new responses in us", in *New Ideas in Psychology 44*, University of New Hampshire, United Kingdom

Stegeager, Nikolaj & Laursen, Erik (red.) (2013): "Organisationer i bevægelse – læring, udvikling, intervention", Samfundslitteratur

Thunissen, Marian (2016): "Talent management: For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice", in *Employee Relations vol. 38*, Research Center for Social Innovation, HU University of Applied Sciences, Holland

Tsoukas, H. & Chia, R. (2002): "On organizational becoming: Rethinking organizational change", in *Organization Science*, Institute for Operations Research and the Management Sciences, Maryland, USA

Tsoukas, Haridimos & Langley, Ann (ed) (2016): "The SAGE handbook of process organization studies", SAGE publications ltd., London UK

Wenger, Etienne (2004): "Praksisfællesskaber: Læring, mening og identitet", Hans Reitzels Forlag, København

Ziethen, Morten & Paulsen, Michael (2017): "Anvendt filosofi som transaktionel filosofi i Anvendt filosofi er interaktionel filosofi", (red. Ziethen, M.), Aalborg Universitetsforlag, Aalborg

Ziethen, Morten (2017): "Anvendt filosofi er interaktionel filosofi – Positioner og perspektiver", Aalborg Universitetsforlag, Aalborg