# KANDIDATSPECIALE

## It, Læring og Organisatorisk Omstilling

Aalborg Universitet

September 2024

Udarbejdet af Isabella Palmdahl

**Studienævn for Læring, It og Organisation**
**Institut for Kultur og Læring**
Kroghstræde 3
9220 Aalborg Øst

AALBORG UNIVERSITET
STUDENTERRAPPORT

# Titelblad

**Titel:**
Digitalisering af ledelsesudvikling i en organisatorisk kontekst

**Udarbejdet af:**
Isabella Kaleta Palmdahl (studienummer 20184857)

**Vejleder:**
Kristine Bundgaard

**Specialeperiode:**
Februar 2024 til september 2024

**Studie og semester:**
It, Læring og Organisatorisk Omstilling, 10. semester

**Specialetype:**
Type A – teoretisk og analytisk skriftligt arbejde

**Afleveringsdato:** 02.09.2024
**Max antal anslag med mellemrum:** 192.000
**Antal anslag med mellemrum:** 191.630
**Antal normalsider:** 79,85
**Antal ord:** 27.071

*Nærværende speciale må offentliggøres ekskl. bilag.*

# Abstract

Leaders' ability to succeed in their jobs is essential both for employee motivation and performance, the organizational bottom line, and the leaders' own sense of competence. However, research indicates that there is a growing need for more practice-oriented leadership development focused on the transfer of new knowledge to leadership practice in order to design effective leadership development programs. Therefore, this thesis investigates how a conceptual learning design for digitally supported leadership development can be designed within an organizational context using a digital tool in the form of a Fuse leadership community on the digital learning platform Fuse, thereby promoting practice-oriented leadership development and knowledge transfer.

The research approach in this thesis is inspired by Design-Based Research (DBR) with the DBR innovation model as a phase model, and is based on a qualitative, case-based, and user-centered research approach, as well as a co-creative design process involving stakeholders from the collaborative organization Blendit Learning and using BESTSELLER as the case organization. Additionally, the focus is on a practical delimitation of the research focus based on the onboarding of new leaders at the leading others leadership level in a Danish context. The thesis builds on my internship project (Palmdahl, 2022) with empirical insights into leaders' needs and desires regarding learning and development based on another case organization, as well as a prototype version 1 of a design for digitally supported leadership development within an organizational context using a Fuse leadership community.

Based on the thesis's context phase, a needs and context analysis is conducted using the case organization BESTSELLER and empirical insights from my own internship project, as well as prototype version 1 (Palmdahl, 2022). The LAB phase is centered around the co-creative design process, from which prototype version 2 of the conceptual design for digitally supported learning design is developed. The phase ends with a user test involving five leaders from BESTSELLER. The intervention phase is not carried out in this thesis, which is why the reflection phase includes a formative evaluation of the design's relevance and applicability in practice based on the findings from the user test and a theoretical discussion of the design, leading to further development of the design principles. Additionally, the reflection phase includes a discussion of the methods used and an assessment of the design's generalizability and implications for further design processes in both Blendit Learning and BESTSELLER.

The thesis concludes that digitally supported leadership development within an organizational context, using a leadership community on Fuse as a digital learning platform, has great potential to contribute to a better and more effective onboarding period for new leaders by providing them with a comprehensive overview of available knowledge, guidelines, and guides tailored to their leadership level. It is also concluded that the design's relevance and applicability in practice depend on the differentiation of a Fuse leadership community and its content to match the organizational complexity of BESTSELLER, which has various brands spread across many countries, where leaders at the leading others level have many different functions. Regarding the design's relevance in contributing to the promotion of the transfer of new knowledge to leadership practice, it is assessed that the Fuse leadership community itself holds significant potential to support BESTSELLER's formalized leadership training. Additionally, through nudging and persuasive design, the design can motivate leaders to apply the new knowledge in practice through structures that encourage reflection on new knowledge and by providing leaders with reminders based on a yearly calendar about what they need to address soon and deliver knowledge accordingly. Other concepts in the learning design for digitally supported leadership development - such as buddy systems and facilitated network groups - are also assessed to contribute to promoting practice-oriented leadership development and knowledge transfer through sparring and knowledge sharing with other practitioners in the same field.

Furthermore, it is concluded that the design's applicability in practice and feasibility depend on the allocation of resources to have the design facilitated and managed by dedicated individuals, as well as requiring both organizational and individual adjustments for leaders to begin using the intended design for digitally supported leadership development using a Fuse leadership community. The thesis's perspective leads to how its findings and research can be expanded and further qualified in future studies.

# Resume

Lederes evne til at lykkes i deres jobs er essentiel både for medarbejderes motivation og præstation, den organisatoriske bundlinje samt ledernes egen oplevelse af at være kompetent. Forskning viser dog, at der fremadrettet er behov for mere praksisnær ledelsesudvikling med fokus på transfer af ny viden til ledelsespraksis for at kunne designe effektiv ledelsesudvikling. Specialet undersøger dertil, hvordan der kan designes et konceptuelt læringsdesign for digitalt understøttet ledelsesudvikling i en organisatorisk kontekst vha. et digitalt redskab i form af et Fuse ledelsescommunity på den digitale læringsplatform Fuse, således at det kan fremme praksisnær ledelsesudvikling og transfer.

Forskningstilgangen i specialet er inspireret af Design Based Research (DBR) med DBR-innovationsmodellen som fasemodel, og baseres på en kvalitativ, casebaseret og brugercentreret undersøgelsestilgang samt en samskabende designproces ved inddragelse af aktører fra samarbejdsorganisationen Blendit Learning og ud fra BESTSELLER som caseorganisation. Dertil fokuseres der på en praktisk afgrænsning af undersøgelsesfokusset ud fra onboardingen af nye ledere på ledelsesniveauet leading others i en dansk kontekst. Specialet bygger videre på min praktikopgave (Palmdahl, 2022) med empiriske indsigter om lederes behov og ønsker ift. læring og udvikling pba. en anden caseorganisation og dertil en prototype version 1 på et design for digitalt understøttet ledelsesudvikling i en organisatorisk kontekst vha. et Fuse ledelsescommunity.

Pba. specialets kontekstfase udarbejdes en behovs- og kontekstanalyse med udgangspunkt i caseorganisationen BESTSELLER og empiriske indsigter fra egen praktikopgave samt en prototype version 1 (Palmdahl, 2022). LAB-fasen er centreret om den samskabende designproces, hvorfra prototype version 2 af det konceptuelle design på digitalt understøttet læringsdesign udvikles. Fasen afrundes med en brugertest med fem ledere fra BESTSELLER. Interventionsfasen gennemføres ikke i specialet, hvorfor refleksionsfasen indeholder en formativ evaluering af designets relevans og anvendelighed i praksis pba. fundene fra brugertesten og en teoretisk diskussion af designet, der fører til videreudvikling af designprincipperne for designet. Dertil indeholder refleksionsfasen også diskussion over anvendte metoder samt vurdering af designets generaliseringsmuligheder og implikationer for en videre designproces i hhv. Blendit Learning og BESTSELLER.

Specialet konkluderer, at digitalt understøttet ledelsesudvikling i en organisatorisk kontekst, vha. et ledelsescommunity på Fuse som digital læringsplatform, har et stort potentiale til at bidrage til en bedre og mere effektiv onboardingperiode for nye ledere ift. at give dem ét samlet overblik over

tilgængelig viden, retningslinjer og guides målrettet deres ledelsesniveau. Ligeledes konkluderes det, at designets relevans og anvendelighed i praksis afhænger af en differentiering af et Fuse ledelsescommunity og indholdet derpå ift. at passe til den organisatoriske kompleksitet i BESTSELLER med forskellige brands spredt over mange lande, hvortil ledere på leading others niveauet har mange forskellige funktioner. Ift. designets relevans mhp. at bidrage til at fremme transfer af ny viden til ledelsespraksissen vurderes det, at selve Fuse ledelsescommunitiet i sig selv indeholder et stort potentiale herfor ved at kunne understøtte den formaliserede ledelsestræning i BESTSELLER. Ligeledes ift. gennem nudging og persuasive design at motivere ledere til at anvende den nye viden i praksis gennem strukturer, der fremmer refleksion over ny viden samt ved at give lederne påmindelser ud fra et årshjul ift. hvad de skal forholde sig til snart og levere viden dertil. De andre koncepter i læringsdesignet for digitalt understøttet ledelsesudvikling; buddyordning og faciliterede netværksgrupper, vurderes også at kunne bidrage til at fremme praksisnær ledelsesudvikling og transfer ud fra sparring og vidensdeling med andre praktikere indenfor samme område.

Det konkluderes ydermere, at designets anvendelighed i praksis og realiserbarhed er afhængig af allokeringen af ressourcer til at designet bliver faciliteret og drevet af nogle dedikerede personer samt at det vil kræve en både organisatorisk og individuel tilpasning for ledere at begynde at anvende det intenderede design for digitalt understøttet ledelsesudvikling vha. et Fuse ledelsescommunity. Specialets perspektivering leder frem til, hvordan specialets fund og undersøgelse vil kunne udvides og kvalificeres yderligere i fremtidige undersøgelser.

# Forord

Følgende kandidatspeciale er udformet af cand.it. studerende Isabella Kaleta Palmdahl på uddannelsen *It, Læring og Organisatorisk Omstilling* på Aalborg Universitet (AAU), som en overbygning på den samfundsvidenskabelige og humanistiske tværfaglige bachelor *Organisatorisk Læring*, også fra AAU.

Specialets faglige undersøgelsesvinkel om ledelsesudvikling i en organisatorisk kontekst er en viderebygning på det empiriske grundlag for min praktikopgave indenfor rammerne af det "Projektorienterede forløb i praksis" på 9. semester i efteråret 2022, hvor jeg var praktikant i konsulentvirksomheden Blendit Learning i fire måneder. Projektet mundede ud i en projektrapport med titlen: *Opgøret med 'hver mand er kaptajn på hver sin båd' – Praktikopgave om ledelsesudvikling i en caseorganisation ud fra projektorienteret forløb i konsulentvirksomheden Blendit Learning* (Palmdahl, 2022). Det præsenteres yderligere i nærværende rapport, hvordan specialet bygger videre på de empiriske indsigter og prototypen fra ledelsesprojektet i praktikforløbet.

Jeg ønsker her at benytte muligheden for at rette en tak til Blendit Learning for, at de endnu engang ønskede at samarbejde med mig ifm. specialet. Det har givet mig en enestående mulighed for at undersøge digitalisering af ledelsesudvikling i praksis gennem deres kunderelationer samt deres egne indsigter og erfaringer. Jeg er meget taknemmelig over, at de har investeret tid og energi i at deltage i specialet og særligt designworkshoppen. Derudover vil jeg gerne sige en særlig tak til min kontaktperson i Blendit Learning, Christian Sørensen, som både i dette specialesamarbejde og i førnævnte praktikophold har været en værdifuld samarbejdspartner og en inspirerende sparringspartner både professionelt, fagligt og personligt.

Ligeledes fortjener særligt min kontaktperson i caseorganisationen BESTSELLER, Jesper Christiansen, en stor tak for samarbejdet og for at have bidraget til specialet.

Ydermere fortjener ikke mindst min mand samt min familie og venner en kæmpe tak for al deres hjælp, sparring og opbakning ifm. specialet.

# Indholdsfortegnelse

**DEL I: INDLEDNING OG PROBLEMBESKRIVELSE** ..... **9**

**1 INDLEDNING** ..... **10**
1.1 Akademisk og praktisk formål ..... 11
1.2 Problemformulering ..... 12
1.3 Afgrænsning ..... 13
1.4 Begrebsafklaring ..... 13
1.5 Læsevejledning og specialets struktur ..... 16
1.6 Casebeskrivelse ..... 18
1.6.1 Samarbejdsorganisation: Blendit Learning ..... 19
1.6.2 Caseorganisation: BESTSELLER ..... 20
1.6.3 Digital læringsplatform: Fuse ..... 21

**2 PROBLEMBESKRIVELSE** ..... **24**
2.1 Problemfeltets viderebygning på empiriske indsigter og prototype version 1 fra egen praktikopgave ..... 24
2.2 Praktiske problemstillinger ud fra specialets samarbejds- og caseorganisation ..... 28

**3 LITTERATURGENNEMGANG** ..... **31**

**DEL II: VIDENSKABSFILOSOFI, METODE OG TEORI** ..... **37**

**4 VIDENSKABSFILOSOFISK STÅSTED OG OVERORDNET FORSKNINGSTILGANG** ..... **38**
4.1 Videnskabsfilosofisk ståsted ud fra Berger og Luckmann ..... 38
4.2 Design Based Research (DBR) som overordnet forskningstilgang ..... 41
4.2.1 DBR-innovationsmodellen ..... 43
4.3 Specialets undersøgelsesdesign ..... 46

**5 KVALITATIVE METODER ANVENDT I SPECIALET** ..... **50**
5.1 Casestudie ..... 50
5.2 Semistruktureret interview med BESTSELLER-kontaktperson ..... 51
5.3 Samskabende designworkshop med Blendit Learning til udvikling af prototype version 2 ..... 52
5.3.1 Metodisk design af workshop ud fra Design Thinking faserne ..... 53
5.3.2 Personaer som redskab til brugercentreret tilgang til designworkshop ..... 57
5.4 Videreudvikling af prototype version 2 ..... 58
5.5 Brugertests med ledere fra BESTSELLER ..... 59
5.5.1 Metodisk design af brugertests ..... 59
5.5.2 Udvælgelse af og invitation til ledere som potentielle brugere ..... 61
5.6 Overvejelser ift. kvalitative kvalitetskriterier og etiske implikationer i specialet ..... 62
5.7 Metoder til behandling af empiri, analysestrategi og -tilgang ..... 65

**6 TEORI** ..... **68**
6.1 Valg af teori ..... 68
6.2 Lave og Wenger: Praksisfællesskaber, situeret læring og legitim perifer deltagelse ..... 68
6.3 Holten, Bøllingtoft og Wilms: Teaching and learning model ..... 69
6.4 Fogg: Designprincipper for teknologier som redskab til persuasive design ..... 71

**DEL III: ANALYSE OG DESIGNUDVIKLING** ..... **73**

**7 ANALYSE OG DESIGN** ..... **74**
7.1 Analysedel 1 pba. kontekstfasen i DBR-innovationsmodellen ..... 74
7.1.1 Formulering af empirisk og teoretisk funderede designprincipper til prototype version 1 ..... 74
7.1.2 Interview med BESTSELLER-kontaktperson – tematisk analyse ..... 76
7.1.3 Behovs- og kontekstanalyse samt formidling til designworkshoppens aktører ..... 78
7.2 Designproces i LAB-fasen: Udvikling af prototype version 2 ..... 89

7.2.1 Fremstilling af udviklede ideer og prototyper til prototype version 2 fra designworkshop med Blendit Learning ..... 92
7.2.2 Fremstilling af egen videreudvikling af prototype version 2 ..... 100
7.3 Analysedel 2 ud fra LAB-fasen i DBR-innovationsmodellen ..... 104
7.3.1 Brugertests - tematisk analyse ..... 104

**DEL IV: DISKUSSION, KONKLUSSION OG PERSPEKTIVERING ..... 112**

**8 DISKUSSION ..... 113**
8.1 Diskussion af design ..... 113
8.1.1 Teoretisk diskussion af design og analysedel 2 ..... 113
8.1.2 Revurdering af designprincipper ..... 116
8.2 Diskussion af metode til empirigenerering og -behandling ..... 117
8.3 Opsamling af diskussion og refleksion over implikationer for generaliseringsmuligheder og videre designproces ..... 118

**9 KONKLUSION ..... 121**

**10 PERSPEKTIVERING ..... 123**

**BIBLIOGRAFI ..... 124**

**TABEL-, FIGUR- OG BILLEDLISTE ..... 128**

**BILAGSLISTE ..... 130**

# DEL I: INDLEDNING OG PROBLEMBESKRIVELSE

# 1 Indledning

”*Dårlig ledelse er den faktor, der får flest til at se efter nyt job”* (Ballisager, 2024, s. 6).

”*70% af dem, som siger, at de har en dårlig leder, vil gerne væk”* (Ballisager, 2024, s. 36).

Sådan lyder det i Ballisagers Kandidatanalyse 2024 baseret på 2000 respondenter, som er repræsentativt udvalgt ift. det danske arbejdsmarked (ibid., s. 50). Samtidig viser samme undersøgelse, at 81 % af de adspurgte ledere ikke er ”*i gang med et konkret lederudviklingsforløb, hvor de får konkret sparring på deres ledelse*” (Ballisager, 2024, s. 16).

Ud fra ovenstående undersøgelsesfund er det nærliggende at undre sig over, hvorfor der organisatorisk set ikke er et større fokus på at skabe rammerne for god ledelse gennem sparring og ledelsesudvikling, nu når dårlig ledelse kan ende med at have kritiske konsekvenser for organisationers bundlinje, fx ift. medarbejderomsætning.

Ballisagers Kandidatanalyse viser dog også, at de 19 % af ledere, er mere interesserede i at skifte job (Ballisager, 2024, s. 16). Dette understøttes af et forskningsprojekt på CBS, der har undersøgt ledelsesudvikling i den offentlige sektor (Larsson & Knudsen, 2020), som kan konkludere, at traditionelle ledelsesudviklingsforløb i form af ledelseskurser ikke virker efter hensigten. Det bekræftes af et andet forskningsprojekt om ledelsesudviklingsforløb i både private og offentlige organisationer, der konkluderer, at traditionel ledelsesudvikling kan medføre, at lederne distancerer sig og potentielt søger væk fra organisationen (Larsson, Holmberg, & Kempster, 2020) samt at:

”*… ledelsesudvikling i praksis er langt mere komplekst, end hvad det dominerende billede af ledelsesudvikling kan rumme*.” (Larsson & Knudsen, 2020, s. 1).

Der er et paradoks i, at ledelsesuddannelse kan forbedre den enkelte leders oplevelse af egne evner, men at ledelsesuddannelse ikke nødvendigvis opnår de ønskede organisatoriske resultater (Larsson & Knudsen, 2020) (Larsson, Holmberg, & Kempster, 2020). Paradokset skyldes især oplevelsen af

en stor forskel mellem teori og praksis og dertil transferudfordringerne af teori til praksis, som kan virke demotiverende for lederne (Larsson, Holmberg, & Kempster, 2020). For at forbedre ledelses-udvikling bør der, jf. Larsson og Knudsen (2020), fokuseres på at udfordre ledernes tilgang til deres ledelsespraksisser i en kompleks organisatorisk kontekst ud fra de - om end simplificerede - teorier, modeller og koncepter om ledelse. Dette kan styrke både individuelle kompetencer og det organisatoriske udbytte. Hertil fremhæver Larsson og Knudsen også, at refleksion i ledelsesudvikling er essentiel for at kunne omsætte den nye viden til at udfordre og ændre egen ledelsespraksis (Larsson & Knudsen, 2020). Ledelsesudvikling bør ydermere være praksisorienteret og målrettet specifikke færdigheder, der relaterer sig til organisationens konkrete behov og kontekst (Larsson, Holmberg, & Kempster, 2020).

Specialet søger pba. ovenstående udfordringer og gennem viderebygning på egen praktikopgave fra forrige semester at undersøge, hvordan ledelsesudvikling kan designes i en mere praksisnær, organisatorisk kontekst for at øge muligheden for transfer gennem digitalisering. Dette taler ind i kompleksiteten i organiseringen af ledere på tværs af tid og rum, især i internationale organisationer, som følge af globaliseringen (Giddens, 2000). Digitalisering indeholder derved et potentiale ift. at kunne give flere ledere adgang til ledelsesudvikling og -uddannelse samt gøre det lettere at opdatere materialer dertil, hvilket understøtter FN's verdensmål for kvalitetsuddannelse og ligeledes FN's verdensmål om klimaindsats i form af at reducere behovet for transport og fysiske materialer (Mål 4: Kvalitetsuddannelse, u.d.) (Mål 13: Klimaindsats, u.d.).

## 1.1 Akademisk og praktisk formål

Det akademiske formål med specialet er - gennem en brugercentreret og samskabende designproces med udgangspunkt i en caseorganisation - at undersøge, hvordan ledelsesudvikling i praksis kan forbedres gennem digital understøttelse. Speciale bidrager også til udviklingen af et konceptuelt læringsdesign for digitalisering af ledelsesudvikling i en organisatorisk kontekst vha. en prototype på et Fuse ledelsescommunity[1] på den digitale læringsplatform Fuse.

[1] Termen 'community' stammer her fra Fuse læringsplatformen og henviser til, at der kan laves en side på målrettet en bestemt brugergruppe som fx ledere, hvor de kan tilgå relevante materialer og interagere med hinanden på den pågældende community-side. Community termen henviser derved både til selve community-siden og til det fællesskab, der kan være derpå blandt brugerne. Uddybes nærmere i afsnit 1.6.3.

Specialet er lavet i samarbejde med Blendit Learning og BESTSELLER, hvor det praktiske formål med samarbejdet for Blendit Learning er at a) videreudvikle prototype version 1 fra praktikopgaven b) opnå metodiske indsigter i en brugercentreret designproces og c) udvikle et konceptuelt design for digitalt understøttet ledelsesudvikling vha. et Fuse ledelsescommunity, som de kan videreudvikle og anvende i deres konsulentvirke. Samarbejdet med BESTSELLER har til formål at a) give indsigt i lederes behov ift. ledelsesudvikling gennem brugertests af den videreudviklede prototype samt b) give input til, hvordan de kan arbejde med videreudvikling og implementering af et globalt ledelsescommunity på Fuse tilpasset BESTSELLER (bilag 5, s. 2-5).

## 1.2 Problemformulering

Ovenstående rammesætning af specialet leder frem til følgende problemformulering:

*Hvordan og hvorvidt kan der, ud fra en casebaseret og samskabende designproces, designes for digitalt understøttet ledelsesudvikling i en organisatorisk kontekst med henblik på at fremme transfer for ledere?*

Specialet søger derved at besvare problemformuleringen og belyse undersøgelsesgenstanden *digitalt understøttet ledelsesudvikling i en organisatorisk kontekst* gennem en Design Based Research inspireret tilgang til specialets undersøgelses- og designproces. Dette gøres med udgangspunkt i caseorganisationen, BESTSELLER, og gennem en samskabende og brugercentreret designproces med aktører fra samarbejdsorganisationen, Blendit Learning. Specialets designproces svarer på problemformuleringen pba. en prototype på et konceptuelt læringsdesign for digitalt understøttet ledelsesudvikling og hertil en prototype på et Fuse ledelsescommunity som et digitalt redskab til at understøtte ledelsesudviklingen i praksis.

Formuleringen *'hvordan og hvorvidt'* i problemformuleringen henviser til, at specialet både har et forståelsesorienteret, eksplorativ samt normativt formål ift. at undersøge, *hvordan* der kan og bør designes for digitalt understøttet ledelsesudvikling i en organisatorisk kontekst vha. Fuse som digital læringsplatform. *Hvorvidt* er orienteret mod at undersøge respondenterne fra caseorganisationens vurdering af, hvorvidt og i hvilken udstrækning, at det intenderede design er relevant og gennemførligt i praksis. *Hvorvidt* lægger derudover også op til at undersøge hvilke evt. forbehold og/eller

yderligere tiltag, der anses som nødvendige for at kunne designe for digitalt understøttet ledelsesudvikling i en organisatorisk kontekst.

## 1.3 Afgrænsning

Specialet afgrænses ved at fokusere på undersøgelsesgenstanden *digitalisering af ledelsesudvikling* ud fra en organisatorisk kontekst og hertil fra et intraorganisatorisk perspektiv snarere end fysiske/digitale ledelsesforløb og -uddannelser udbudt af eksterne organisationer. Hovedfokusset er at undersøge, hvordan *rammerne for* og *formatet på* ledelsesudvikling i en organisatorisk kontekst kan forbedre og understøttes digitalt. Dette er pba. idealet om praksisnær ledelsesudvikling, der kan fremme transfer, hvortil undersøgelse og design af 'indholdssiden' af ledelsesudvikling i praksis bliver sekundær. Dertil afholder specialet sig fra at undersøge ledelsesbegrebet ud fra ledelsesteorier og -modeller om god ledelse, men ser generelt på ledelse som et håndværk og en faglighed, der bør trænes og udvikles for være relevant og effektiv.

Ift. *potentielle brugere* af et ledelsescommunity på Fuse afgrænses der ud fra caseorganisationens kontekst til at undersøge og designe til danske ledere på leading others ledelsesniveau indenfor områderne kontor, salg og indkøb med fokus på nye ledere med under et halvt års erfaring. Denne praktiske afgrænsning foretages for at gøre undersøgelses- og designprocessen så konkret som muligt. Designet forholder sig derved ikke til evt. kulturelle forskelle blandt ledere fra forskellige lande samt ledere indenfor andre organisatoriske områder og ledelsesniveauer, hvis lederrolle og -opgaver kan være væsentligt anderledes end den udvalgte brugergruppe. Erfaringen hos BESTSELLER-kontaktpersonen er dog, at de danske lederes udfordringer og behov ift. deres ledelsespraksis og -udvikling er meget repræsentative for andre landes ledere (bilag 5, s. 7).

## 1.4 Begrebsafklaring

For at øge transparensen i specialets undersøgelses- og designproces og besvarelsen af problemformuleringen, er der udarbejdet en begrebsafklaring af overordnede begreber, der anvendes i specialet. Empirisk baserede termer vil løbende blive præciseret gennem specialet. Derudover anvendes forkortelsen DBR for Design Based Research, hvilket også anvendes indenfor fagområdets litteratur.

**Prototype** forstås som "… *early models of a product that simulate its design and functionality. They are created to test concepts, gather feedback, and iterate on the design before the final product is developed*" (What is a Prototype?, 2019). I specialet arbejdes der med low-fidelty prototyper i form af papir prototyper (What is Paper Prototyping?, 2017) og digitale mockups (What are Mockups?, 2024).

**Læringsdesign** forstås som det overordnede design for læring (Wenger, 2004) i en organisatorisk kontekst. Specialets videreudviklede prototype på et Fuse ledelsescommunity er herved kun én del af det konceptuelle læringsdesign for digitalt understøttet ledelsesudvikling i en organisatorisk kontekst.

**Interaktionsdesign** omhandler designet af interaktive produkter ift., hvordan brugerne interagerer med produktet (What is Interaction Design (IxD)?, 2016). I specialet fokuseres der i analysedel 2 på at vurdere interaktionsdesignet ved Fuse ledelsescommunitiet ud fra de empiriske fund i brugertestene.

**Ledelse** forstås som en proces, der handler om at påvirke mennesker til at arbejde hen imod et fælles mål (Hildebrandt & et.al., 2015, s. 18-21). Specialet fokuserer ikke på forskellige ledelsesteorier, men på hvad der overordnet set kendetegner ledelsesrollen og -opgaven for at kunne designe ledelsesudvikling baseret på lederes organisatoriske praksis. Ledelsesbegrebet kan ses som et 'paraplybegreb', der overordnet kan differentieres ud fra, hvad der kendetegner ledelsesrollen og -opgaven ift. de engelske begreber *management* (administrative opgaver, koordination og planlægning) og *leadership* (inspiration af medarbejdere, strategisk og innovativt arbejde) (Hildebrandt & et.al., 2015, s. 26-29). Denne differentiering illustrerer kompleksiteten i ledelsesrollen, hvorfor begge aspekter bør indtænkes i designet for ledelsesudvikling. Fremadrettet anvendes dog blot ordet *ledelse*, som en samlebetegnelse, medmindre andet fremgår. Der anvendes også begrebet *ledelsesniveauer* ud fra på Leadership Pipeline-konceptet om, "*at kompetencerne bag succesfuld ledelse er forskellig på forskellige hierarkiske ledelses niveauer*." (Elmholdt, 2013, s. 39).

**Læring** forstås som et overordnet 'paraplybegreb', der indeholder mange aspekter og underbegreber. Specialet fokuserer på *voksnes læring i en organisatorisk kontekst.* Jf. Illeris er læring overordnet set kendetegnet af tre dimensioner; indholds-, drivkrafts- og samspilsdimensionen samt de to

processer; tilegnelses- og samspilsprocesserne (Illeris, 2015, s. 41-49), som er illustreret i følgende figur:

*Figur 1: Illeris' læringsmodel (Illeris, 2015, s. 45).*

Ift. voksnes læring, specificerer Illeris læringsbegrebet ud fra, at voksnes læring er kendetegnet ved, at "*voksne lærer det, de vil lære, det der er meningsfuldt for dem at lære, (...) voksne er meget lidt tilbøjelige til at engagere sig i læring, som de ikke kan se meningen med eller har nogen interesse i.*" (Illeris, 2015, s. 240). Dertil gælder det jf. Illeris, at voksnes læring er præget af kravet om livslang læring og evnen til at omstille sig og tillære nye kompetencer, hvilket medfører " *... et krav om dybtgående akkomodative processer af refleksiv karakter - og det er noget, mange voksne ikke umiddelbart er indstillet på.*" (Illeris, 2015, s. 241). Specialet fokuserer på, hvordan der kan designes optimale rammer for lederes tilegnelsesproces, i samspil med den organisatoriske kontekst og it-didaktiske muligheder ved Fuse som digital læringsplatform at skabe meningsfuld digital understøttelse af ledelsesudvikling. Læringsbegrebet defineres og præciseres yderligere i teorikapitlet 6 ud fra udvalgte centrale læringsteoretiske begreber.

**Kompetenceudvikling** forstås som en særlig type af læringsproces (Illeris, 2015, s. 20), der kendetegnes ved assimilativ og akkomodativ[2] læring. Dertil defineres kompetence som: "*et helhedsbegreb, der omhandler alt, hvad der skal til for at magte en given situation eller sammenhæng*"

[2] Assimilativ læring henviser som begreb til 'tilføjende' læring, hvor akkomodativ læring er 'overskridende' læring ift. ens eksisterende mentale skemaer (Illeris, Læring, 2015, s. 6165).

(Illeris, 2015, s. 159). Kompetenceudvikling omhandler ikke kun erhvervelsen af ny viden, men også anvendelsen af den nye viden i en given kontekst (Illeris, 2015, s. 158-161).

**Transfer** forstås, ud fra ovenstående, overordnet set som værende oversættelsen og anvendelsen af viden og erfaringer til en ny kontekst (Illeris, 2015, s. 70-72 + 89). Transferbegrebet udfoldes yderligere i kapitel 6.

**Onboarding** forstås som processen med at få nye medarbejdere/ledere onboardet, dvs. 'startet op' i den nye stilling, hvilket er relevant ifm. specialets afgrænsning med nye ledere. Onboarding som begreb kan dække over både formelle og uformelle initiativer. I relation til caseorganisationens ledelsessyn ud fra Leadership Pipeline relaterer onboarding sig til transitionen fra niveauet leading self til ledelsesniveauet leading others samt dertil nye lederes læring og udvikling i denne transition (bilag 5, s. 13).

## 1.5 Læsevejledning og specialets struktur

Dette afsnit skal bidrage til transparens om sammenhængen mellem specialets skriftlige struktur og formidling af undersøgelses- og designprocessens faseopdeling pba. DBR-innovationsmodellen (se afsnit 4.2.1). Dette er søgt visualiseret i tabel 1:

| DEL AF SPECIALEOPGAVEN | FASE I DBR INNOVATIONSMODEL |
|---|---|
| Del I: Indledning og problembeskrivelse | Kontekstfasen |
| Del II: Videnskabsfilosofi, metodologi og teori | |
| Del III: Analyse* | LAB-fasen |
| Del IV: Diskussion, konklusion og perspektivering | Refleksionsfasen |

*Tabel 1: Specialets skriftlige struktur ift. DBR-faser.*

Som supplement til tabellen følger her en kort uddybende gennemgang af specialeopgavens fire delelementer:

I. INDLEDNING OG PROBLEMBESKRIVELSE – rammesætter specialet med en praktisk og faglig problembeskrivelse samt beskrivelse af den casebaserede kontekst.

II. VIDENSKABSFILOSOFI, METODE OG TEORI – gennemgår de ontologiske, epistemologiske og metodologiske overvejelser ifm. specialets undersøgelses- og designproces samt præsenterer domænespecifik teori, der anvendes i analyseprocessen. Teorien præsenteres i denne del af specialet af formidlingsmæssige hensyn, idet udvælgelsen af og arbejdet med teori i analysen tidsmæssigt først er sket ifm. analysedel 2.

III. ANALYSE OG DISKUSSION – behandler analysedelene ifm. undersøgelses- og designprocessen, dvs. både det, der er udarbejdet sammen med aktører fra praksis og de analyser, der er lavet selvstændigt ifm. udarbejdelsen af denne rapport samt en efterfølgende diskussion af metode og analyse. *Analysedel 1 hører dog under kontekstfasens behovs- og kontekstanalyse.

IV. KONKLUSSION OG PERSPEKTIVERING – opsummerer specialeopgaven og besvarer problemformuleringen samt perspektiverer specialet.

Strukturen er valgt for at give en mere kronologisk læseoplevelse. Pba. specialets undersøgelsesdesign ud fra DBR, så har selve specialeprocessen været kendetegnet af en iterativ vekselvirkning mellem undersøgelse af behov og kontekst samt domænespecifik teori, analysearbejde og designproces i samarbejde med involverede aktører fra samarbejdsorganisationen samt brugertests med ledere fra caseorganisationen. Denne vekselvirkende og iterative tilgang gennemgås yderligere i undersøgelsesdesignet.

## 1.6 Casebeskrivelse

I de følgende afsnit præsenteres de to organisationer, som specialet er udarbejdet i samarbejde med, samt rammerne for specialesamarbejdet herunder forventet udbytte. Desuden beskrives den digitale læringsplatform, Fuse, som er det teknologiske grundlag for undersøgelses- og designprocessen.

Organisationerne fungerer begge som cases, der ud fra specialets kvalitative undersøgelsesdesign muliggør et kontekstafhængigt og casebaseret indblik i, hvordan praktiske problemer i relation til undersøgelsesgenstanden kan belyses og løses gennem akademisk viden og metoder (Nielsen P. , 2017, s. 62-66). For at øge transparensen, samt belyse graden og typen af samarbejdet, benævnes organisationerne fremadrettet som hhv. *samarbejdsorganisationen* (Blendit Learning) og *caseorganisationen* (BESTSELLER). Denne sondering uddybes i de følgende underafsnit.

**Relationen mellem samarbejdsorganisationen og caseorganisationen**

Specialet er udarbejdet i forlængelse af min egen praktikopgave, som også blev udarbejdet i samarbejde med Blendit Learning (Palmdahl, 2022). Blendit Learning fungerer som primær samarbejdsorganisation og de involverede aktører fra Blendit Learning er medforskere og designere i undersøgelses- og designprocessen ud fra et 'ekspertmindset' (se afsnit 4.3) i kraft af deres konsulentvirke og indsigter derfra.

BESTSELLER bruges som caseorganisation for at skabe et konkret udgangspunkt for undersøgelses- og designprocessen. Kontaktpersonen og udvalgte aktører fra BESTSELLER fungerer som informanter ift. behovs- og kontekstanalyse samt potentielle brugere til prototypetests. BESTSELLER er ydermere kunde hos Blendit Learning, hvorigennem specialesamarbejdet også er kommet i stand, og BESTSELLER anvender allerede Fuse som digital læringsplatform i organisationen til andre elementer end direkte ledelsesudvikling.

For at visualisere og skabe transparens om relationen mellem de forskellige organisationer og aktører i specialesamarbejdet er nedenstående illustration udarbejdet:

*Figur 2: Visualisering af specialesamarbejde (egen tilvirkning).*

Figur 2 viser en forskel på hhv. samarbejds- og caseorganisationens forventede udbytte af speciale-samarbejdet.

### 1.6.1 Samarbejdsorganisation: Blendit Learning

Blendit Learning er en konsulentvirksomhed, der rådgiver organisationer indenfor særligt design og implementering af forretningsdrevet, digital læring, bl.a. gennem Fuse som digital læringsplatform, hvilket de er nordisk forhandler af (Blendit Learning (forside), u.d.). Blendit Learning formidler selv følgende ift., hvorfor de har valgt at forhandle Fuse som digital læringsplatform samt arbejder med implementering og drift af Fuse ved deres kunder:

> *"Social læring og lettilgængelig viden er vores omdrejningspunkt. AI og eminente data- & analyseværktøjer i Fuse gør det muligt effektivt at målrette indhold til den enkelte.*

*Fuse platformen formår at sætte både forretningen og brugeren i centrum på en gang, og den skaber resultater gennem involvering og engagement*." (Blendit Learning (forside), u.d.).

Blendit Learning består af 13 medarbejdere/direktører i roller som bl.a. læringskonsulenter, customer succes manager og grafisk designer.

### 1.6.2 Caseorganisation: BESTSELLER

BESTSELLER er en international modevirksomhed bestående af ca. 20 brands med over 20.000 medarbejdere indenfor bl.a. design, logistik, salg og teknologi (BESTSELLER - Our company, u.d.) (bilag 5, s. 2-5). Billede 3 fra BESTSELLERs årsrapport 2022/23 viser den internationale struktur i BESTSELLERs centrale funktioner. Derudover har de ca. 2.700 BESTSELLER-butikker i 38 lande.

*Billede 3 "BESTSELLER AT A GLANCE" (BESTSELLER, 2023, s. 13).*

Specialesamarbejdet er indgået med BESTSELLER-kontaktpersonen Team Lead i Digital Learning teamet fra BESTSELLERs People-afdeling, som er en central HR-enhed. De respektive brands har også deres egne decentrale HR-enheder, hvor den centrale BESTSELLER HR-afdeling, People, bl.a. varetager opgaver vedrørende fysisk og digital træning, forstået som læring og udvikling af medarbejdere og ledere i hele BESTSELLER (bilag 5, s. 2-5).

### 1.6.3 Digital læringsplatform: Fuse

Følgende præsentation af Fuse som digital læringsplatform, tankegangen bag og det organisatoriske anvendelsespotentiale ved Fuse, er for at give læseren indblik i platformen forud for prototypingen af et Fuse ledelsescommunity til digitalt understøttet ledelsesudvikling. Grundet specialets praksisnære og casebaserede undersøgelse vil der i dette afsnit præsenteres en række termer, som anvendes om Fuse i særligt samarbejdsorganisationen Blendit Learning.

Fuse udbydes af Fuse Universal og er udviklet til at understøtte organisatorisk læring, vidensdeling og kommunikation (Fuse Universal, u.d.). Som digital læringsplatform er Fuse en blanding mellem et Learning Management System (LMS) og en Learning Experience Platform (LXP), der således både understøtter formel læring, herunder e-læring, og uformel læring samt muliggør vidensdeling, kommunikation og performance support[3] ved at gøre viden tilgængelig og søgbar (ibid.) (Læringsplatform, u.d.) (Palmdahl, 2022). Fuse kan beskrives som en blanding mellem Google, YouTube og Facebook (Palmdahl, 2022), idet Fuse er designet ud fra følgende principper:

- Søgefunktion: Det skal være hurtigt og nemt at søge relevant viden (som Google).
- Bitesized indhold: Indholdet på Fuse skal helst være letforståeligt med små korte tekster, lydklip eller videoer (som YouTube).
- Social interaktion: Funktioner som ’like’, ’kommenter’ og ’stil et spørgsmål’ samt mulighed for at uploade tekst og video for at fremme interaktion med indholdet og andre brugere (som Facebook).

Ydermere er tankegangen bag Fuse som digital læringsplatform at understøtte organisatorisk læring ud fra 70:20:10-modellen (Fuse Universal, 2011) ud fra betragtningen at:

[3] *Performance support* er en termologi som anvendes i Blendit Learning og BESTSELLER mhp. at beskrive den hjælp (support) som den lærende har brug for, for at kunne udføre sit arbejde (performance).

- *”70 % af læringen foregår på jobbet ud fra en ‘learning in the flow of work’*[4] *tilgang, hvor individer lærer det, de har brug for at lære, når de har brug for at lære det.*
- *20 % af læringen sker gennem social interaktion med kollegaer o.l.*
- *10 % af læringen foregår ved formel læring som fx kurser.”* (Palmdahl, 2022).

Ift. potentialet ved Fuse som digital læringsplatform til at understøtte læring og vidensdeling i organisationer, anvendes termerne *push*-læring og *pull*-læring (Palmdahl, 2022). Termerne henviser til, at en organisation vha. Fuse kan *pushe* (skubbe) information og viden ud via Fuse, som på et traditionelt intranet eller ved complianceaspekter. Ligeledes kan en organisation vha. Fuse gøre indhold (viden, guides, redskaber o.l.) tilgængeligt på platformen mhp. at brugerne kan *pull* (trække) det, de har brug for at vide/lære, når de har brug for det, i tråd med ’learning in the flow of work’ tilgangen.

Fuse giver mulighed for at designe *communities* tilpasset den enkelte organisations behov fx et onboardingcommunity af nye medarbejdere, afdelings- eller områdespecifikke communities, eller communities ud fra centrale emner eller systemer. Communitiene kan være åbne for alle organisationens Fuse-brugere eller lukkede communities, hvor brugerne skal tilmeldes. Nedenfor ses et eksempel på et Fuse community målrettet brugere af et specifikt CRM-system.

[4] *Learning i the flow of work* anvendes som termologi i både case- og samarbejdsorganisationen og referer til den kontinuerlige læring, der sker og er behov for undervejs i det daglige arbejde og ikke kun læring separat fra driftspraksis som ved fx traditionelle kurser og uddannelsesforløb (Palmdahl, 2022).

*Billede 4: Eksempel på et Fuse community (Palmdahl, 2022, s. 6).*

Eksemplet på et Fuse community i billede 4 viser ligeledes, hvordan et community er bygget op om elementer og widgets[5] fx ud fra 70:20:10-modellen. Ligeledes er det muligt at individualisere og målrette indholdet på den enkelte brugers side pba. maskinlæring og AI ud fra brugerens interaktion læringsbehov, som oftest er defineret af Fuse-administratorerne[6] eller brugerens leder ud fra fx læringsplaner[7] lavet på Fuse (Fuse as an LXP, u.d.) (Fuse as an LMS, u.d.) (Palmdahl, 2022). Fuse kan tilgås både via computer og mobil, hvilket muliggør let adgang til viden og performance support i brugernes daglige arbejde.

[5] Widgets forstås her som en enten statisk eller dynamisk visuel præsentation af udvalgt information.
[6] En administrator af et Fuse community kan enten være intern, fx fra en HR-funktion, eller ekstern som hvis Blendit Learning står for at understøtte driften af Fuse ved en deres kunder.
[7] Begrebet 'læringsplaner' anvendes på Fuse om et digitalt modul/læringsforløb, der er sammensat af forskellige contentstykker (indholdselementer) og sat op i en didaktisk struktur, hvorved brugeren/den lærende bliver 'ført igennem' materialet i form af fx videoer og artikler. Læringsplaner på Fuse kan være frivillige eller obligatoriske at gennemføre samt der kan trækkes statistikker om fx gennemførselsprocent blandt brugerne. Læringsudbyttet af læringsplanerne kan evalueres på Fuse gennem såkaldte "assesments", der opsættes som fx formelle/summative tests, som administratorerne kan se resultatet af eller uformelle/formative tests, som brugene selv kan tage af egen interesse.

# 2 Problembeskrivelse

*Følgende kapitel søger at rammesætte og beskrive det problemfelt, som specialet udspringer fra i relation til specialets undersøgelsesgenstand; digitalisering af ledelsesudvikling i en organisatorisk kontekst. Formålet er at skabe transparens over de empiriske problemstillinger, der udspringer fra egen tidligere praktikopgave og at sætte dem i kontekst til de praktiske udfordringer i caseorganisationen, grundet et praksisorienteret og designbaseret undersøgelsesdesignet. De teoretiske og faglige problemstillinger præsenteres i litteraturgennemgangen i kapitel 3. Denne struktur er valgt, da undersøgelsesdesignet er praksisorienteret og designbaseret, med vægt på en samskabende proces med både samarbejds- og caseorganisationen.*

## 2.1 Problemfeltets viderebygning på empiriske indsigter og prototype version 1 fra egen praktikopgave

Specialet bygger videre på min praktikopgave (Palmdahl, 2022) fra opholdet hos Blendit Learning i forrige semester. Selvom fundene og tematikkerne fra praktikopgaven stammer fra en anden kontekst og caseorganisation, anvendes de som et rammesættende udgangspunkt for specialets undersøgelses- og designproces. Det er dog vigtigt at bemærke, at de empiriske fund ikke kan generaliseres direkte til specialets case. Praktikforløbet hos Blendit Learning fokuserede på at udforme et ledelsesprojekt ved et kvalitativt casestudie med henblik på at undersøge lederes behov ifm. læring og udvikling i deres daglige ledelsespraksis og i forhold til ledelsesudvikling. Caseorganisationen var en dansk bank, hvor 19 ledere og tre HR-partnere blev interviewet på tværs af ledelsesniveauerne: leder af medarbejdere og leder af ledere (se bilag 4). Interviewempiriren fra praktikforløbet blev indledningsvist bearbejdet ud fra en induktivt inspireret analyse, der viste følgende tematikker (Palmdahl, 2022):

- **Tid og støtte til ledelsesudvikling**: De interviewede ledere oplevede generelt, at deres læring og udvikling af deres ledervirke er hæmmet af drift- og udviklingsbalancen. Lederne har behov for mere tid til ledelsesudvikling og mangler ofte opbakning fra deres egen leder og organisationen til at prioritere dette. Det fremgik af interviewene, at jo 'lavere' ledelsesniveau, lederne befandt sig på, jo færre ressourcer blev der brugt på formel ledelsesuddannelse. Ligeledes viste empirien, at meget af den tid, som lederne brugte på driftsopgaver,

omhandlede aspekter, de var nødt til at søge hjælp til hos HR, egen leder eller lederkollegaer for at kunne løse.

- **Sparring og vidensdeling**: Lederne ønsker mere sparring på deres ledelsespraksis. Dertil italesatte lederne også et behov for i større grad at kunne lære af og med hinanden i en mere praksisnær kontekst end individualiseret og formaliseret ledelsesuddannelse 'væk fra' deres ledelsespraksis. De interviewede HR-partnere påpeger, at siloopdeling mellem ledere hæmmer vidensdeling, selvom mange ledere har lignende udfordringer, hvortil tidligere forsøg på at etablere netværksgrupper har været udfordret af manglende engagement og problemer med at skabe tillidsfulde rum.

- **Konkrete koncepter, værktøjer og inspiration:** Lederne efterspørger konkrete guides, koncepter og inspirationsmateriale, der er målrettet deres specifikke roller og behov og som kan bidrage til at minimere tiden, der bruges på driftsopgaver og at søge hjælp hertil. Særligt ønsker lederne konkrete guides til, hvordan de skulle håndtere administrative opgaver ift. fx barsel og anvendelse af IT-systemer eller ledelsesmæssige aspekter i fx at lede forskellige personprofiler. Lederne ønsker dertil en mere bottom-up, brugercenteret tilgang til læring ud udarbejdelsen af lærings- og informationsmateriale. Interviewene viste, at lederne ønskede mere 'reklame' for evt. relevant inspirationsmateriale og læringsmuligheder ifm. deres ledelsesudvikling, fordi de ofte ikke vidste, hvad der fandtes og hvor de skulle finde det henne på deres lederportal og intranet.

Baseret på de ovenstående tematikker om lederes behov for læring og ledelsesudvikling blev der under praktikforløbet, i samarbejde med min kontaktperson i Blendit Learning, designet en low-fidelty prototype som en mockup af et ledelsescommunity på Fuse til caseorganisationen. Prototypen vises nedenfor:

*Billede 5: Prototype version 1 - Forside af ledelsescommunity for alle ledere i organisationen (Bilag 9, s. 2).*

*Billede 6: Prototype version 1 - Underside af ledelsescommunity for organisationsområde og ledelsesniveau (Bilag 9, s. 3).*

*Billede 7: Prototype version 1 - Underside af ledelsescommunity til netværk/interesse (Bilag 9, s. 4).*

Prototype version 1 på et design for digitalt understøttet ledelsesudvikling i en organisatorisk kontekst vha. et Fuse ledelsescommunity består af en forside (billede 5) og to undersider. Forsiden er designet til at: "… *a) der nemt vil kunne deles 'almengyldig' viden og informationer til alle ledere, b) brugeren hurtigt kan få et overblik over specialister, de kan kontakte i stedet for, at det skal gå gennem deres HR partner og c) at brugeren kan se de mulige under-ledelsescommunities, der eksisterer i organisationen."* (Palmdahl, 2022, s. 29). Den ene underside fokuserer på ledelsescommunities målrettet et specifikt organisationsområde (billede 6), hvor formålet er "*at målrette ledelsessupporteringen og vidensdelingen blandt ledere på dette ledelsesniveau og i det specifikke forretningsområde*" (ibid., s. 29). Den anden underside er målrettet interessebaserede netværk internt i organisationen (billede 7), hvor formålet er at facilitere ledernetværk og samling af relevant materiale.

Fuse ledelsescommunitiet blev udviklet som en del af løsningsforslagene til praktikforløbets caseorganisation mhp. at forbedre lederes muligheder for læring og udvikling i praksis, baseret på ledernes behov i caseorganisationen. Tematikkerne og prototyperne er ligeledes udviklet ud fra et teoretisk ståsted (uddybelse findes i kapitel 6) ved Lave og Wengers begreb om situeret læring og legitim perifer deltagelse (Lave & Wenger, 2003) og Wengers begreb om praksisfællesskaber (Wenger,

Communities of practice - A brief introduction, 2011) ift. at anskue "*læring som deltagelse i sociale fællesskaber, hvor det lærende individ ses som en deltager frem for blot en 'modtager' af læring, som ved mere formel og uddannelsesbaseret læring*" (Palmdahl, 2022, s. 39). Praktikopgaven lagde op til en nærmere undersøgelse af, hvordan et Fuse ledelsescommunity kunne designes som et digitalt redskab til at forbedre ledelsesudviklingen i en organisatorisk kontekst ved at understøtte den sociale del af læringen samt skabe rammerne for digitalt understøttet og praksisnær læring for ledere. Og i forlængelse deraf undersøge, hvad der skulle til for at få ledere som en særlig brugertype på Fuse til at engagere sig og deltage både med indholdet og de andre ledere i et digitalt Fuse ledelsescommunity. Dette er ud fra de empiriske indsigter fra praktikforløbets caseorganisation om, at lederne har svært ved at få prioriteret ledelsesudvikling i en travl drift.

Specialet bygger således videre på ovenstående tematiske fund fra praktikopgavens caseorganisation ud fra de interviewede lederes behov ift. læring og udvikling i praksis og den dertil designede prototype på et ledelsescommunity på Fuse.

## 2.2 Praktiske problemstillinger ud fra specialets samarbejds- og caseorganisation

Denne gennemgang af praktiske problemstillinger relateret til digitalt understøttet ledelsesudvikling i en organisatorisk kontekst rammesætter specialets undersøgelses- og designproces med BESTSELLER som caseorganisation. Dette afsnit indgår derved i kontekst- og behovsanalysen under specialets kontekstfase (se afsnit 7.1.3).

I forlængelse af casebeskrivelsen og jf. samtaler med BESTSELLER-kontaktpersonen oplever BESTSELLER et behov for at kunne understøtte ledelsesudviklingen i BESTSELLER bedre end hidtil og ønsker at gøre det vha. Fuse som digital læringsplatform (bilag 5, s. 2). Således italesatte kontaktpersonen ifm. den indledende samtale om specialesamarbejdet en problematik i sin oplevelse af, at lederne fra BESTSELLER har gode træningstimer i hesteskoen[8], hvor de lærer samt deler god og spændende viden, som de bare ikke bruger, når de kommer tilbage til hverdagen (bilag 5 s. 2). BESTSELLER-kontaktpersonen ser et potentiale i at bruge Fuse til ledelsesudvikling ved at gøre læringen tilgængelig, når lederne har brug for det, og har i et par år ønsket at designe et globalt

[8] Hesteskoen anvendes som reference til et set up af borde i en 'hestesko' i et undervisningslokale.

ledelsescommunity til BESTSELLER. Samtidig erkender kontaktpersonen, at der tidligere ikke har været tilstrækkeligt fokus på at afklare formålet med et Fuse ledelsescommunity, hvilket har påvirket allokeringen af ressourcer til både udvikling og drift (ibid., s. 2-3).

Desuden er der en udfordring i at designe et globalt Fuse ledelsescommunity, der ikke ender som "tom snak" på grund af BESTSELLERs komplekse, internationale struktur med store forskelle mellem brands og lande (bilag 5, s. 4). Nogle brands har en stærk identitet og ser nærmere BESTSELLER som en del af dem, hvilket kan komplicere centrale tiltag til ledelsesudvikling (bilag 5, s. 2). Det er heller ikke alle brands, der arbejder med de Leadership Standards, som BESTSELLER har formuleret ud fra Leadership Pipeline (bilag 5, s. 12-16).

De involverede aktører fra Blendit Learning oplever også generelt en udfordring med at skabe ledelsescommunities, der fungerer i praksis (bilag 5, s. 2-3). Dertil rejses undringsspørgsmål som: Hvordan skabes følelsen af fællesskab blandt lederne? Hvad vil lederne dele med andre på et ledelsescommunity? Hvad driver et ledelsescommunity? Og hvad bør være digitalt versus ikke-digitalt i forhold til ledelsesudvikling via Fuse? (ibid.).

I afrundingen af problembeskrivelsen er det relevant at nævne, at undersøgelse- og designprocessen har udviklet sig gennem specialet, hvilket også ses i specialets proceslinje (figur 8).

*Figur 8: Proceslinje for specialet.*

Som vist i figur 8's gule boks, skete der under specialeforløbet et skifte i samarbejdet med BEST-SELLER på grund af ressourcemæssige udfordringer, idet det var svært at finde ledere, der kunne deltage i specialesamarbejdet i det planlagte omfang (se samarbejdsaftale i bilag 1). Undersøgelses-genstanden, digitalisering af ledelsesudvikling i en organisatorisk kontekst, er forblevet den samme, men den metodiske og teoretiske ramme for undersøgelsen har måtte ændre sig undervejs i proces-sen.

# 3 Litteraturgennemgang

*Dette kapitel afdækker forskningsbaseret litteratur indenfor digitalisering af ledelsesudvikling mhp. en faglig indkredsning af undersøgelsesgenstanden og problemstillinger relateret dertil samt positionering af specialet.*

**Søgestrategi og -proces**

Litteratursøgningen i specialet blev udført i to omgange. Først en ustruktureret søgning på Google, AUB Primo og bibliotek.dk for at finde litteratur om ledelsesudvikling i en organisatorisk kontekst. Den systematiske litteratursøgning er fokuseret til emnet digital ledelsesudvikling i relation til specialets undersøgelsesgenstand og for at give et håndterbart antal resultater ift. de indledende, brede søgninger. Den seneste søgning blev udført d. 26/8-24 for at inkludere evt. ny forskning. mhp. at besvare problemformuleringen fyldestgørende, hvortil søgestrengen var: *(ledelsestræning OR "leadership training" OR "management training" OR ledelsesudvikling OR "leadership development" OR "management development") AND (digital* OR online).*

Søgestrategien for den endelige litteratursøgning præsenteres her i figur 9 og er uddybet yderligere i bilag 31, som også indeholder resuméerne fra de udvalgte resultater til litteraturgennemgangen. ABI/Inform er valgt som database, grundet den er målrettet fagområder som organisation og ledelse, hvor Danmarks forskningsportal inkluderer dansk forskningslitteratur, som vurderes relevant at integrere i litteratursøgningen, idet tilgangen til ledelsesudvikling kan variere på tværs af kulturer (jf. samtale med BESTSELLER-kontaktpersonen, bilag 5, s. 5) (Country Comparison Tool, u.d.).

*Figur 9: Specialets systematiske litteratursøgning.*

Følgende litteraturgennemgang af de inkluderede resultater fra litteratursøgningen suppleres med to relevante forskningsartikler omhandlende ledelsesudvikling ift. onboarding og transfer, som er fundet under arbejdet med specialets problemstilling. Litteratursøgning gav kun få relevante resultater ift. specialets fokus på, hvordan rammerne og formatet for ledelsesudvikling kan forbedres og

designes vha. digital understøttelse. Inklusionskriterierne (jf. figur 9) er valgt for at give indblik i nyere forskningsbaseret litteratur og et håndterbart antal resultater. Eksklusionskriterierne blev løbende udvidet mhp. at give de mest relevante resultater ift. specialets fokus på praksisnær ledelsesudvikling i en organisatorisk kontekst. Dertil er det gennem screeningen og relevansvurderingen blevet vurderet, at konteksten for resultater omhandlende finans, økonomi, studerende/uddannelsesinstitutioner, sundhedsvæsnet og COVID-19 var for fjern fra og irrelevant for specialets undersøgelsesfokus. Litteratursøgningen kan derfor ses som at have identificeret et videnshul indenfor nyere forskningslitteratur, hvortil specialet kan bidrage.

**Digital ledelsestræning**

Holten et.al. (2021) har i en dansk kontekst undersøgt, hvordan et digitalt ledelsestræningsforløb via en app kan styrke ledelseskvaliteten. Forløbet varede 8 uger, hvor lederne skulle bruge 10 minutter dagligt på aktiviteter i form af fx podcasts, videoer og øvelser kombineret med afprøvning i praksis. Holten et.al. konkluderer, at lederne er motiveret for online læring og ledelsesudvikling grundet det fleksible format i en travl hverdag, men at lederne samtidig oplever udfordringer i at prioritere det i en travl drift. Det digitale format virkede også demotiverende for de ledere, der oplevede tekniske udfordringer med app'en eller ikke kunne finde ud af at navigere i den. Lederne oplevede et positivt udbytte i den digitale ledelsestræning ift. en øget bevidsthed om ledelsesprocesser, relationelle aspekter samt nødvendigheden af løbende at reflektere over egen ledelse pba. feedback (Holten & et.al., 2021). Holten et.al. fremsætter pba. deres undersøgelse følgende forskningsmæssige implikationer ift., at der ift. digital ledelsestræning er behov for yderligere viden om:

> "(…) *processer, der har potentialet til at understøtte øget deltageraktivitet i digital ledelsestræning, (...) hvordan man kan anvende digital ledelsestræning til at understøtte social læring, opbygning af en ledelseskultur og netværkslæring i en organisation? (...) hvordan, hvornår og hvorfor digital træning kan/skal kombineres med analog ledelsesudvikling. Hvilke former for ledelsesudvikling kan komplementere hinanden, og hvordan skal det ske i praksis (tid, rum, form)?"* (Holten & et.al., 2021, s. 51-52).

Ovenstående vidensbehov anvendes som rammesættende for specialets forskningsmæssige interesse i at undersøge, hvordan der kan designes for digitalt understøttet ledelsesudvikling vha. et Fuse

ledelsescommunity ift. brugerengagement, understøttelse af social læring og netværkslæring samt i hvilken grad de digitale elementer af designet bør kombineres med analoge elementer.

**Ledelsesudviklingsforløb som redskab til strategieksekvering**

Nienaber og McNeill (2023) fremhæver behovet for systematisk at forbedre effekten af ledelsesudvikling ift. at måle på og forbedre ledelseskompetencer i relation til eksekvering af organisationens strategi. De vurderer, at traditionel ledelsesudvikling ofte er utilstrækkelig, trods organisationers ofte store investering af ressourcer på ledelsesudvikling. Dette er især ift., hvor ofte strategiimplementering mislykkes ud fra en betragtning om, at lederes evne til at implementere organisationens strategi afhænger af lederens kompetencer. Dertil fremhæver Nienaber og McNeill, at:

> "*leadership competence i.e., intra-personal, interpersonal, leadership, and business skills, links to accomplishing coordination and cooperation, the crux of competitive advantage, aligning key actions fulfilling strategic intent, guiding successful strategy execution, and consequently attaining organizational performance or results.*" (Nienaber & McNeill, 2023, s. 329).

Nienaber og McNeill konkluderer, at ledelsesudvikling bør designes mhp. at fremme ledernes kompetencer indenfor intrapersonelle, interpersonelle, ledelses- samt forretningskompetencer, idet disse vurderes nødvendige for effektiv ledelse mht. eksekvering af strategien. Ved at designe ud fra og måle på disse kompetencer, kan ledelsesudvikling blive et strategisk redskab til organisationers opnåelse af konkurrencemæssige fordele (Nienaber & McNeill, 2023). Dertil er det interessant ift. specialet at have fokus på, hvordan designet for digital understøttet ledelsesudvikling kan indtænke førnævnte kompetenceområder ift. formatet på ledelsesudviklingen. Designet for digitalt understøttet ledelsesudvikling skal ikke blot bidrage til ledernes oplevelse af at blive mere kompetente i deres lederrolle, men bør også bidrage til at højne kvaliteten af ledelseskompetencerne i organisationen for at retfærdiggøre investering af ressourcer til at videreudvikle og implementere designet.

**Strategisk onboarding som ledelsesudvikling**

Williams og Heileman (2024) har udviklet et konceptuelt framework (figur 10) il forbedring af ledelsesudvikling baseret på indsigter fra anden forskning. De fremhæver vigtigheden af et langsigtet

og strategisk perspektiv på onboarding og transitionen ind i lederrollen som en del af ledelsesudvikling.

*Figur 10: Framework for ledelsesudvikling gennem onboarding og netværk (Williams & Heileman, 2024, s. 122).*

Frameworket udvider traditionelle perspektiver på ledelsesudvikling ved strategisk at arbejde med onboarding og målrettede netværk, hvortil antagelsen er, at "*new leaders will be better prepared to lead their organizations because they know who they are, why they lead, and how they will engage the assets and expertise of stakeholders in the workplace and the wider community*" (Williams & Heileman, 2024, s. 122).

Det konceptuelle framework for strategisk onboarding og netværk som tilgang til ledelsesudvikling i en organisatorisk kontekst taler ind i specialets afgrænsning. Dette er ift. at undersøge, hvordan der kan designes for lederes læring og udvikling i en praksisnær kontekst ud over traditionelle ledelsesudviklingstiltag samt ved at se onboardingperioden som en essentiel del af ledelsesudviklingen i en organisation.

**Transfer af ledelsestræning gennem just-in-time nudges**

Haunstrup og Jensen (2024) konkluderer, at digitale 'just-in-time nudges' (påmindelser på et optimalt tidspunkt) kan minimere transferudfordringerne ved undervisningsbaseret ledelsestræning og bidrage til ændret adfærd i praksis. Dette er ud fra, at "(…) *limited cognitive capacity and task overload in the aftermath of leadership training programs can reduce the transfer of learning into action."* (Haunstrup & Jensen, 2024, s. 1). Hertil fremsætter Haunstrup og Jensen, at:

*"(...) this transfer challenge can be counteracted through behaviorally informed training design in which just-in-time implementation nudges reduce the cognitive demands of performing the target leadership behavior by providing simplified information regarding the target behavior, feedback on leaders' behaviors, and reminders."* (Haunstrup & Jensen, 2024, s. 5).

Just-in-time nudging via digitale redskaber, til både påmindelse om og information ifm. ønsket ledelsesadfærd pba. ledelsesudvikling, vurderes særlig effektive til at fremme transfer i lederes travle drift (Haunstrup & Jensen, 2024). Ift. specialet er brugen af nudging gennem digitale redskaber interessant som en tilgang til at håndtere udfordringen med at prioritere tid til ledelsesudvikling og bidrage til transfer.

Ovenstående litteraturgennemgang viser et billede af, at digitalisering af ledelsesudvikling overordnet set kan som en strategisk måde at forbedre ledelseskvaliteten i en hurtig omskiftende virkelighed samt ved spredning af ledere over tid og rum i organisationer. Litteraturgennemgangen understøtter specialets fokus på at designe for ledelsesudvikling ud fra et onboardingperspektiv og undersøge digitalt understøttet ledelsesudvikling i en praksisnær, organisatorisk kontekst. Det er også relevant at se på, hvordan digitale og analoge elementer kan spille sammen for at understøtte social læring hos ledere.

# DEL II: VIDENSKABSFILOSOFI, METODE OG TEORI

# 4 Videnskabsfilosofisk ståsted og overordnet forskningstilgang

*I følgende kapitel præsenteres specialets videnskabsfilosofiske ståsted ud fra Berger og Luckmann samt DBR som overordnet forskningstilgang med udgangspunkt i DBR-innovations-modellen. Kapitlet afrundes med præsentation af specialets undersøgelsesdesign.*

## 4.1 Videnskabsfilosofisk ståsted ud fra Berger og Luckmann

I specialet anlægges et ontologisk og epistemologisk perspektiv på undersøgelsesgenstanden og -processen ud fra Berger og Luckmanns videnssociologiske perspektiv i bogen *Den sociale konstruktion af virkeligheden* (2003).

Berger og Luckmanns videnskabsfilosofiske perspektiv kan beskrives som værende videnssociologisk med trækninger til både fænomenologien samt socialkonstruktivismen (Berger & Luckmann, 2003). Dette ses især gennem Berger og Luckmanns syn på den dialektiske proces mellem individet og den sociale verden, hvorved disse indbyrdes påvirker og former hinanden, som følgende citat understreger:

> ”*Samfundet er et menneskeligt produkt. Samfundet er en objektiv virkelighed. Mennesket er et socialt produkt”* (Berger & Luckmann, 2003, s. 99).

Således kan Berger og Luckmanns ontologiske perspektiv beskrives ud fra, at virkeligheden er socialt konstrueret, men samtidig fremtræder som en objektiv virkelighed, der samtidig afhænger af den subjektive erkendelse heraf (Berger & Luckmann, 2003, s. 99). I specialet er dette relevant, da det derved bliver nødvendigt ikke blot at undersøge og analysere den objektive, sociale virkelighed - her forstået ud fra konteksten af specialets undersøgelse som værende den organisatoriske kontekst og virkelighed, som ledelsespraksissen og -udviklingen foregår i, men også den subjektive og intersubjektive erkendelse af den socialt konstruerede virkelighed. Dette leder frem til det epistemologiske grundlag i specialet, som med udgangspunkt i Berger og Luckmann kan karakteriseres ud fra følgende citat:

*"... videnssociologi må beskæftige sig med, hvad der end gælder som „viden" i et samfund uden at tage hensyn til, om denne „viden'' i sidste ende (hvilke kriterier, der så end afgør det) er gyldig eller ikke-gyldig."* (Berger & Luckmann, 2003, s. 41).

Jf. Berger og Luckmann er det således ikke relevant at generere eller vurdere, hvorvidt genereret viden er 'sand viden', idet al viden ud fra Berger og Luckmanns perspektiv er gyldig viden, såfremt den erkendes og vurderes gyldig subjektivt og/eller intersubjektivt. Derudover er det ifølge Berger og Luckmann essentielt at fokusere på 'manden på gadens' viden, hvilket ses i følgende citat:

*"For så vidt al menneskelig „viden" udvikles, overføres og opretholdes i sociale situationer, må videnssociologien endvidere søge at forstå de processer, hvorigennem den „virkelighed", der tages for givet, også tager fast form for manden på gaden."* (Berger & Luckmann, 2003, s. 41).

Med 'manden på gaden' henvises til individer, der ikke blot erkender virkeligheden gennem abstrakte, akademiske og teoretiske perspektiver, men ud fra det, der fremtræder og vurderes gyldigt subjektivt set. Gennem ovenstående citat bliver det således tydeligt, at Berger og Luckmanns ontologiske forståelse af den samfundsskabte virkelighed epistemologisk ikke kun bør undersøges ud fra sociale og intersubjektive perspektiver på, og erkendelser af, virkeligheden, men også 'manden på gadens' subjektive erkendelse af *hverdagslivets virkelighed.* Ydermere betragter Berger og Luckmann hverdagslivets virkelighed som virkeligheden par excellence (Berger & Luckmann, 2003, s. 59), idet den fremtræder tydeligst og er "… *en virkelighed, der allerede i udgangspunktet er menneskeligt fortolket og subjektivt meningsfuldt som en sammenhængende verden*" (Berger & Luckmann, 2003, s. 57). Af den årsag er det ifølge Berger og Luckmann relevant at udføre empiriske fænomenologiske inspirerede analyser af "*den subjektive erkendelse af hverdagslivet"* (Berger & Luckmann, 2003, s. 58) mhp. at kunne undersøge og forstå den erfaringsbaserede viden, der eksisterer for 'manden på gaden'.

'Manden på gaden' kan i specialet oversættes til de aktører i caseorganisationen, som er berørte af undersøgelsesgenstanden; ledelsesudvikling i en organisatorisk kontekst. Hermed forstås især de ledere, der direkte vil blive påvirket af en evt. implementering af udviklede initiativer til digitalt understøttet ledelsesudvikling. I overensstemmelse med Berger og Luckmanns epistemologiske perspektiv er det derfor nødvendigt at inddrage disse ledere i undersøgelsesprocessen for at undersøge

deres erfaringer og erkendelser af undersøgelsesgenstanden og den sociale virkelighed, de indgår i. Ligeledes er det også essentielt at involvere kontaktpersonen i caseorganisationen for at forstå dennes subjektive erkendelse af gyldig viden om den organisatoriske kontekst. Specialet tilstræber således at gøre undersøgelses- og designprocessen praksisorienteret, og ikke blot akademisk, mhp. fyldestgørende at belyse undersøgelsesgenstanden og besvare problemformuleringen.

Også de involverede aktører fra samarbejdsorganisationen kan ses som eksempler på 'manden på gaden'. Dette forstået ved, at aktørerne fra Blendit Learning gennem deres konsulentvirke arbejder ud fra deres subjektive og intersubjektive opfattelse af gyldig viden om hverdagslivets virkelighed. Således har inddragelsen af aktører fra samarbejdsorganisationen i specialets undersøgelses- og designproces og derved en undersøgelse af disse aktørers erkendelse af gyldig viden også en berettigelse ud fra det epistemologiske perspektiv pba. Berger og Luckmann, trods at disse aktører snarere indtager en 'ekspertrolle' ift. lederne som potentielle brugere fra caseorganisationen (se uddybning i afsnit 4.3).

I relation til at kunne undersøge 'manden på gadens' erkendelse af hverdagslivets virkelighed er det centralt som forsker at anvende 'fænomenologiske klammer' (Berger & Luckmann, 2003, s. 58), såkaldt *epoché*, i undersøgelses- og analyseprocessen, hvorved det tilsigtes at forholde sig 'bevidst naivt' og opmærksomt på det empiriske materiale og derved sætte egne og teoretiske forståelser i parentes.

Formålet med specialet er en designorienteret og praksisfunderet undersøgelsestilgang, som udspecificeres i efterfølgende afsnit. Ved at bygge videre på egen praktikopgave fra forrige semester udspringer specialets undersøgelsesgenstand, digitalt understøttet ledelsesudvikling, af en konkret problemstilling og ønske om forbedring i praksis. Det er relevant at undersøgelsesgenstanden undersøges yderligere i en konkret praksis, som i specialet er caseorganisationen BESTSELLER, med fokus på at skabe anvendelsesorienteret og værdiskabende viden gennem design- og undersøgelsesprocessen. Dette gøres bl.a. ved at have en brugercenteret og samskabende tilgang gennem inddragelse af aktører fra samarbejdsorganisationen Blendit Learning.

## 4.2 Design Based Research (DBR) som overordnet forskningstilgang

I specialet anvendes DBR som overordnet forskningstilgang, hvor fokus rettes mod den overordnede forståelse af og grundantagelserne ved DBR.
DBR adskiller sig fra traditionelle akademiske forskningstilgange som klassisk samfundsvidenskab eller humaniora, da vidensskabelsen sker gennem en designproces. Indenfor design som forskningstilgang ses designproblemer som "…*ill-defined, ill-structured and 'wicked'"* (Cross, 1982, s. 224). Herved forstås, at problemer ikke bare kan løses ud fra ét perspektiv og på forhånd bestemte metoder, men at det er nødvendigt med opmærksomhed på, hvad problemet 'kalder' på fra forskellige retninger, metoder og teorier (ibid.).

DBR er kendetegnet ved "*at ny viden genereres gennem processer, som samtidig udvikler, afprøver og forbedrer et design."* (Christensen & et.al., 2012, s. 3). Designbegrebet kan forstås bredt indenfor DBR, men i specialet relaterer designbegrebet sig til læringsdesign (ibid.), der fokuserer på at designe til læring, fx i en organisatorisk kontekst. Designprocessen beskrives som "*den formgivningsproces, det er at udvikle, afprøve og forbedre et læringsmiljø*" (Christensen et al., 2012, s. 3), hvilket kan indebære udvikling af nye artefakter eller anvendelse af eksisterende artefakter i en organisatorisk kontekst (ibid.). Således kan 'at designe' indenfor DBR forstås som en måde at skabe viden om og undersøge et fænomen, samtidig med at fænomenet udvikles (Cross, 1982).

DBR er som forskningstilgang overordnet baseret set på følgende grundlæggende antagelser: 1) Konteksten har betydning for læring, 2) forståelse og forandring er to sider af samme sag, 3) intervention i praksis kan levere såvel forståelse som forbedring og 4) deltagere fra praksis er værdifulde, uomgængelige partnere (Christensen & et.al., 2012). Grundantagelserne i DBR danner jf. Christensen et.al. (2012) grundlag for følgende forskningsprincipper, der bør være retningsangivende for designbaseret forskning: 1) DBR er intervenerende i praksis, 2) DBR består af iterative processer i form af designafprøvning, evaluering, analyse og forbedring, 3) DBR er kollaborativ, 4) DBR er teoriorienteret og 5) DBR er pragmatisk og anvendelsesorienteret.

For at arbejde ud fra ovenstående forskningsprincipper bør designprincipper udformes til at guide designprocessen, så designet bliver teori- og anvendelsesorienteret, hvortil designprincipperne løbende bør revurderes og forfines ud fra DBR's iterative tilgang (Hanghøj & et.al., 2022) (Christensen & et.al., 2012).

Indenfor DBR findes som nævnt indledningsvist mange forskellige retninger, hvortil Sanders & Stappers (2008) har udarbejdet et 'designlandskab':

*Figur 11: Designlandskabet (Sanders & Stappers, 2008, s. 6).*

Ud fra figur 11 ses det, at designbaseret forskning kan placere sig mellem at være forsknings- eller designbaseret på den vertikale akse og ud fra at anskue brugeren som subjekt eller partner pba. den horisontale akse. Ud fra designlandskabets opdeling mellem klassisk brugercentret design i venstre side af figur 11 og samskabende design i højre side kan der jf. Sanders og Stappers ses følgende roller for involverede aktører i kollaborative designprocesser.

*Figur 12: Mulige roller i designprocesser (Sanders & Stappers, 2008, s. 11).*

Figur 12 viser forskellen mellem klassisk, brugercentreret design, hvor brugeren (U) bidrager til indsigter, som forskeren (R) belyser ud fra teori og leverer som rapport til designeren (D). Til

forskel derfra foregår samskabende designprocesser i et samarbejde mellem designer, bruger og forsker (Sanders & Stappers, 2008).

I forlængelse heraf benævner Barab & Squire (2004) i følgende citat, at forskerrollen i DBR også kan karakteriseres af at være en designer i undersøgelses- og designprocessen:

> *"Another core challenge in carrying out design-based research arises given the joined role of the researchers as designers and researchers. Design-based researchers are not simply observing interactions but are actually "causing" the very same interactions they are making claims about."* (Barab & Squire, 2004, s. 9).

Som en måde at arbejde ud fra DBR som overordnet forskningstilgang anvendes i specialet en fasemodel som ramme for undersøgelsesdesignet.

### 4.2.1 DBR-innovationsmodellen

DBR-innovationsmodellen er udviklet som en del af et dansk forskningsprojekt, ELYK, omhandlende "*brugerdreven udvikling af nye e-læringskoncepter til uddannelsesinstitutioner og virksomheder"* (Christensen & et.al., 2012, s. 3). Modellen er især anvendelig indenfor DBR til "*... forskningsbaseret udvikling af didaktisk design, der er medieret af digitale teknologier"* (Christensen & et.al., 2012, s. 2). Det vurderes derved, at ELYK-projektets DBR-innovationsmodel er velegnet som rammemodel til specialets undersøgelsesdesign i form af formålet om en brugercenteret og samskabende designproces i undersøgelsen og udviklingen af et it-didaktisk læringsdesign for digitalt understøttet ledelsesudvikling i en organisatorisk kontekst.

DBR-innovationsmodellen er kendetegnet ved at være en fasemodel, som i sig selv angiver en tidsmæssig progression fra fase til fase, hvilket ses nedenfor:

*Figur 13 DBR-innovationsmodel (Christensen & et.al., 2012, s. 11).*

Trods DBR-innovationsmodellens faseopdeling er det relevant at understrege, at modellen i tråd med DBR-forskningsprincipperne stadig lægger op til en iterativ proces, der kan bevæge sig bevæges mellem de respektive faser, eller gentage faser efter forskningsbehovet (Christensen & et.al., 2012). Figur 12 illustrerer i de grå tekstbokse til hver fase de metoder, der typisk anvendes i DBR-projekter ud fra DBR-innovationsmodellen. I specialet anvendes DBR-innovationsmodellen som inspiration til en faseopdeling af specialets undersøgelsesdesign. Nedenfor gennemgås fasemodellen overordnet set mhp. at skabe transparens forud for præsentation af specialets undersøgelsesdesign.

Jf. DBR-innovationsmodellen har et DBR-projekt fire overordnede typer af forskningsopgaver og dertilhørende mål med fasen samt egnede metoder (Christensen & et.al., 2012, s. 10-15):

1. **Kontekstfasen**

   Formålet er en kontekstanalyse i form af "*kortlægning og analyse af identificerbare problemer i en given læringskontekst*" (Christensen & et.al., 2012, s. 11) og undersøgelse af innovationspotentialet, som fx kan foregå vha. desk-research, feltstudier og inddragelse af domænespecifikke teorier. Resultaterne fra denne fase kan med fordel vendes med aktørerne fra praksis (ibid., s. 11).

2. **LAB-fasen**

   'LAB' henviser til, at de(t) didaktiske design udvikles i laboratorielignende forhold, som i større eller mindre grad er adskilt fra den hverdag, som designet skal 'leve' i efterfølgende. Formålet er at udvikle didaktiske løsningsforslag ved at "*involvere deltagere fra praksis i validering af problemidentifikation og understøtte en fælles ide-generering af løsningsforslag…"* (Christensen & et.al., 2012, s. 12). Yderligere er formålet at kombinere "*domænespecifik viden med designframework og designprincipper, og med udgangspunkt i en designmetodologi udvikles den første prototype sammen med deltagere fra praksis."* (ibid., s. 12).

3. **Interventionsfasen**

   Formålet er "*afprøvning i praksis og evaluering, analyse og forbedring af designs"* (Christensen & et.al., 2012, s. 12). Interventionsfasen bør ideelt gennemgå flere iterationer med afprøvning og forbedring af design i de(n) organisatoriske kontekst. I evalueringen af didaktiske design ud fra DBR er det ligeledes essentielt at kunne analysere "*forskellen mellem det intenderede design, det implementerede design, og realiserede design*" (Christensen & et.al., 2012, s. 14).

4. **Refleksionsfasen**

   Formålet er at reflektere over især generaliseringsmulighederne ift. "*hvor robust designet er i forhold til forskellige typer af kontekster"* (Christensen & et.al., 2012, s. 14). Hvis fasen gennemføres som en del af et DBR-projekts iterative proces, foregår den ud fra en formativ evaluerende tilgang, der muliggør og lægger op til nye iterationer. Ved afrundingen af et DBR-projekt består refleksionsfasen i stedet af en mere summativ evaluering (ibid., s. 15).

Specialets forskningstilgang er, ud fra en DBR-inspireret tilgang, derved kendetegnet ved at have et transformativt sigte med idealet om forbedring af organisatorisk praksis for digitalt understøttet ledelsesudvikling gennem selve forskningsprocessen og herunder inddragelse af relevante aktører i designprocessen.

## 4.3 Specialets undersøgelsesdesign

I dette afsnit gennemgås specialets undersøgelsesdesign og de anvendte metoder ud fra DBR-innovationsmodellens faseopdeling. Kapitel 5 uddyber metoderne yderligere. Indledningsvist positioneres specialets brugercentrerede designtilgang ift. Sanders og Stappers' (2008) designlandskab, som vist i figur 14.

*Figur 14 Illustration over specialets brugercentrerede designtilgang af egen tilvirkning med inspiration fra Sanders & Stappers (2008, s. 6). Illustrationen er en del af en plakat om baggrunden for designworkshoppen ift. specialets undersøgelsesdesign (bilag 14, s. 17).*

Specialets undersøgelses- og designproces placerer sig inden for brugercentreret design ud fra et 'ekspertmindset' pba. den lave grad af brugerinddragelse, hvortil brugerne ses som subjekter (Sanders & Stappers, 2008). Undersøgelsesdesignet er primært baseret på kvalitative undersøgelsesmetoder samt designmetoder. Den fulde version af undersøgelsesdesignet findes i bilag 8 og visualiseres i følgende figur ud fra DBR-innovationsmodellens faser.

*Figur 15 Visualisering af undersøgelsesdesignet ud fra DBR-innovationsmodellen.*

Som vist i figur 15 gennemføres interventionsfasen ikke i specialet grundet ressourcemæssige begrænsninger og begrænset adgang til feltets aktører i caseorganisationen. Derfor analyseres det intenderede design kun ud fra brugertestene i LAB-fasen. Refleksionsfasen gennemføres som afslutning på undersøgelses- og designprocessen med fokus på generaliseringsmulighederne ved det intenderede design samt metodologiske og analytiske refleksioner. Refleksionen fører til handleanvisninger til fremtidig videreudvikling og implementering af læringsdesignet for digitalt understøttet ledelsesudvikling vha. Fuse ledelsescommunities i BESTSELLER og/eller for Blendit Learnings andre cases/kunder.

Det er værd at bemærke, at undersøgelses- og designprocessens cykliske og iterative tilgang medfører, at fremstillingen af empirigenereringen og -behandlingen er todelt for at vise den kronologiske udvikling i analyserne i henholdsvis kontekst- og LAB-fasen. Figur 16 illustrerer, hvordan prototypen for det konceptuelle læringsdesign har udviklet sig i takt med vidensskabelsen gennem designprocessen samt nye empiriske og teoretiske indsigter fra delanalyserne. Figuren er udarbejdet med inspiration fra DBR-innovationsmodellen (Christensen & et.al., 2012) samt McKenney og Akker (2005).

*Figur 16 Illustration over deltagerinvolvering og iterativ udvikling i empirigenerering og -behandling. Egen tilvirkning.*

Figuren viser sammenhængen mellem delelementerne i specialets undersøgelses- og designproces ift. faserne i DBR-innovationsmodellen samt udviklingen af prototype version 1 og 2. Figuren angiver også antallet af deltagere i de forskellige elementer af undersøgelsesdesignet. I figur 17 vises rollerne for de inddragede aktører i specialets brugercentrerede designtilgang med inspiration fra Sanders & Stappers (2008).

*Figur 17 Visualisering af samskabende designproces ud fra praktikopgave og specialet fra plakat om baggrunden for designworkshoppens placering i specialets undersøgelsesdesign. Egen tilvirkning (bilag 14, s. 17).*

Figur 17 viser elementerne i undersøgelsesdesignet. I øvre, venstre hjørne ses de grønne elementer fra praktikopgaven med den tidligere caseorganisation, hvor interviewene med ledere og HR-partnere har givet empiriske indsigter til prototype version 1 af et konceptuelt design for digitalt understøttet ledelsesudvikling vha. et Fuse ledelsescommunity. De blå elementer repræsenterer specialets casestudie om BESTSELLER, hvor et semistruktureret interview med BESTSELLER-kontaktpersonen gav feedback til og indblik i prototype version 1's egnethed ift. BESTSELLER som caseorganisation. Arbejdet med prototype version 1 samt kontekst- og behovsanalysen af BESTSELLER som caseorganisation, førte til indsigter, der blev brugt i designprocessen ved workshoppen med Blendit Learning (de gule elementer). Her agerede aktører fra Blendit Learning både designere og 'eksperter', hvor undertegnede både var 'forsker', facilitator samt meddesigner i workshoppen. Det brugercentrerede element til workshoppen var faciliteret gennem anvendelsen af personaer pba. førnævnte indsigter om BESTSELLER som caseorganisation og indsigter fra praktikopgavens interviews om lederes behov og ønsker ift. ledelsesudvikling i en organisatorisk kontekst.
Workshoppen og en efterfølgende selvstændig videreudvikling resulterede i prototype version 2 af designet for digitalt understøttet ledelsesudvikling vha. et Fuse ledelsescommunity, som efterfølgende blev testet ved brugertests med ledere fra BESTSELLER mhp. at opnå nye indsigter til fremtidig videreudvikling, hvilket dog ligger udenfor specialets rammer.

# 5 Kvalitative metoder anvendt i specialet

*Kapitlet gennemgår de anvendte kvalitative metoder i empirigenereringen og -behandlingen. Kapitlet præsenterer også metodiske refleksioner vedrørende etiske overvejelser og kvalitative kvalitetskriterier ifm. specialet.*

Som en del af den praksisorienterede tilgang i specialet ud fra DBR anvendes i kontekstfasen af DBR-innovationsmodellen (se figur 13) kvalitative metoder, der bidrager til at forstå casen, dvs. konteksten og behovene i praksis. De kvalitative metoder, der er anvendt i kontekstfasen er; a) casestudie, b) desk-research og c) semistruktureret interview. I LAB-fasen anvendes kvalitative og designmetoder i form af: a) en samskabende designworkshop ud fra Design Thinking som metode med Blendit Learning, b) egen videreudvikling af udkast fra workshoppen til prototype version 2 på et design for digitalt understøttet ledelsesudvikling i en organisatorisk kontekst vha. et Fuse ledelsescommuntiy og c) efterfølgende brugertests med ledere fra BESTSELLER.

## 5.1 Casestudie

Et casestudie muliggør undersøgelse af *"... et fænomen, som ikke vil kunne forstås eller forklares løsrevet fra den sammenhæng, hvori det optræder…"* (Nielsen P. , 2017, s. 62). I tråd med specialets videnskabsfilosofiske ståsted samt den overordnede forskningstilgang belyses digitalisering af ledelsesudvikling i en organisatorisk praksis gennem casen. Casestudiet muliggør også, at designprocessen udspringer fra praktiske problemstillinger i en specifik case. Dertil kan specialets undersøgelsesdesign ses som værende et casestudie med en enkel case og multiple organisatoriske enheder (Nielsen P. , 2017, s. 65). Med de multiple enheder forstås det, at de involverede aktører fra caseorganisationen kommer fra forskellige enheder i form af forskellige brands/forretningsdele og dermed også forskellige afdelinger og teams (uddybes yderligere i afsnit 5.5.1). Dette muliggør indsigt i undersøgelsesgenstanden belyst ud fra ledernes subjektive erkendelse af viden og den sociale virkelighed i multiple enheder jf. specialets videnskabsfilosofiske ståsted. For at kunne belyse casen anvendes følgende kvalitative metoder ligeledes i kontekstfasen:

**Feltnoter** er noter lavet under interaktion med aktører eller ophold i feltet og giver indblik i, hvad forskeren finder væsentligt i en given situation. De er subjektive og kontekstuelle, hvilket giver en

lav grad af replicerbarhed (Brandi & Sprogøe, 2019, s. 33). I specialet bruges feltnoter til at dokumentere udsagn og pointer fra uformelle samtaler og møder samt til at nedfælde tanker om undersøgelses- og designprocessen. Deskriptive feltnoter dokumenterer udsagn og kontekst, mens analytiske feltnoter bruges til inputs til designprocessen. Mhp. dokumentation og for transparensens skyld findes feltnoterne i bilag 5.

**Uformelle samtaler** er karakteriseret ved at være ustruktureret og uformel interviewform ifm. fx møder og social interaktion (Rytter & Olwig, 2018, s. 182). Uformelle samtaler udgør en væsentlig del af specialets empiriske materiale, især under behovs- og kontekstanalysen i kontekstfasen samt under LAB-fasens designproces. Samtalerne fandt hovedsageligt sted online med kontaktpersoner fra samarbejds- og caseorganisationen og under ophold i samarbejdsorganisationen.

**Desk-research**, forstået som skrivebordsundersøgelse, anvendes i kontekstfasen mhp. at skabe yderligere forståelse for casens kontekst, behov og kompleksitet. Desk-researchen er udført gennem læsning af relevante elektroniske dokumenter og hjemmesider til at give empirisk indsigt i BESTSELLER. De primære kilder til desk-researchen er: BESTSELLERs hjemmeside (BESTSELLER - Our company, u.d.) og årsrapport (BESTSELLER, 2023), BESTSELLERs Fuse communityside (især communitysiden for onboarding af nye medarbejdere og et topic[9] om ledelsestilgangen i BESTSELLER) samt et oversigtsdokument for BESTSELLERs ledelsesgrundlag ud fra Leadership Pipeline (bilag 5). Ikke-offentlige dokumenter er blevet gjort tilgængelige af kontaktpersonen i BESTSELLER.

## 5.2 Semistruktureret interview med BESTSELLER-kontaktperson

Semistruktureret interview anvendes i kontekstfasen af undersøgelses- og designprocessen med BESTSELLER-kontaktpersonen, Team Lead i Digital Learning i BESTSELLERs People afdeling. Som kvalitativ metode kendetegnes et interview af at give mulighed for at undersøge respondentens *"... oplevelser af forskellige fænomener i deres livsverden* (Brinkmann & Tanggaard, 2015, s. 31). Dette taler ind i specialets videnskabsfilosofiske ståsteds fokus på at undersøge og forstå den subjektive erfaring af hverdagslivets virkelighed som tilgang til at undersøge den viden, som 'manden på gaden' erkender som gyldig.

[9] Termen 'topic' anvendes på Fuse om en side, hvor relevant materiale til et givent emne (=topic) kan findes.

Formålet med det semistrukturerende interview er at supplere de indledningsvise uformelle samtaler med BESTSELLER-kontaktpersonen. Dette er mhp. at generere viden til designprocessen ift. den organisatoriske kontekst i caseorganisationen, organisationens og lederes behov set ud fra kontaktpersonens perspektiv samt at få feedback på prototype version 1, som var udviklet til praktikopgaven i caseorganisationen. Feedbacken på prototype version 1 var derved både ud fra et organisatorisk perspektiv pba. kontaktpersonens indsigt i BESTLSELLER som organisation i kraft af positionen i Digital Learning teamet i People-afdelingen samt ud fra egne erfaringer og behov som leder i en leading others funktion.

Det semistrukturerede format på interviewet er valgt for at kunne følge dialogen med respondenten fremfor slavisk at følge interviewguiden, samtidig med at dialogen kom om de overordnede emner, som var udformet i interviewguiden (se bilag 10) (Brinkmann & Tanggaard, Interviewet: Samtalen som forskningsmetode, 2015) (Kvale & Brinkmann, 2015). Således søges det også gennem den semistrukturerede interviewguide at muliggøre anlæggelsen af en ’bevidst naiv’ tilgang (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 51-52) til udførslen af interviewet ved at have mulighed for at følge respondentens udsagn i tråd med det videnskabsfilosofiske ståsteds hensigt om at sætte parentes om egen forforståelse og akademiske/teoretiske perspektiver.

Metodisk er interviewet udført online gennem Zoom som kommunikationsplatform, så prototypen kunne præsenteres for respondenten vha. skærmdeling. For online interviews gælder det, at der er særlige metodiske hensyn ift. især faciliteringen af interviewet (Archibald, 2019), hvilket er søgt tænkt ind i interviewguidens rammer.

## 5.3 Samskabende designworkshop med Blendit Learning til udvikling af prototype version 2

LAB-fasen af specialets undersøgelses- og designproces indledes med en samskabende workshop med aktører fra Blendit Learning. Formålet med workshoppen, som illustreret i figur 16, er at generere ideer og udvikle prototyper på læringsdesign til digitalt understøttet ledelsesudvikling vha. brugen af et ledelsescommunity på Fuse i en organisatorisk kontekst (se workshopplan i bilag 13). Workshopdeltagerne fra Blendit Learning fungerer som meddesignere med et 'ekspertmindset' (jf. figur 17), grundet deres erfaring med læringsdesigns samt indsigt i design og brug af Fuse communities og kendskab til BESTSELLER som caseorganisation. Af 13 mulige deltog otte fra Blendit

Learning i workshoppen, hvoraf to også har fungeret som medforskere i den resterende undersøgelsesproces gennem uformelle samtaler og møder med BESTSELLER-kontaktpersonen under specialeforløbet.

### 5.3.1 Metodisk design af workshop ud fra Design Thinking faserne

Designworkshoppen er didaktisk designet ud fra Design Thinking (An Introduction to Design Thinking - process guide) (Dam, 2024) (Designtænkning, u.d.) som metode. Helt konkret er dette søgt gjort gennem inspiration fra de fem faser i Design Thinking Proces fra Standford d.school (An Introduction to Design Thinking - process guide), som omfatter:

- *Empathize* fasen omhandler at forstå brugerne af designet og den kontekst, de skal bruge designet i.
- *Define* fasen vedrører at definere de(t) problem(er), som designprocessen skal tage udgangspunkt i at designe løsninger til, ud fra indsigterne om brugerne og brugskonteksten.
- *Ideate* fasen er idegenereringsfasen, hvor fokus er på at generere mange og gerne forskelligartede ideer til løsningen af de(t) definerede problem(er).
- *Prototype* fasen bygger videre på ideerne i en iterativ proces med genereringen af prototyper.
- *Test* fasen søger at få feedback på de(n) udviklede protoype(r) fra brugerne.

Designskolen *Interaction Design Foundation IxDF* har søgt at visualisere i følgende figur, at faserne i Standford d.school's fem-fase procesmodel er ikke-lineære, samt at de opfordrer til en iterativ designproces (Dam, 2024) (An Introduction to Design Thinking - process guide, s. 11), hvilket er i tråd med DBR som forskningstilgang og DBR-innovationsmodellen.

*Figur 18 Visualisering af faserne i Design Thinking (Interaction Design Foundation - IxDF, 2016).*

I figur 19 er det søgt at visualisere sammenhængen mellem specialets undersøgelses- og designproces, med udgangspunkt i DBR innovationsmodellen, og faserne i Design Thinking ud fra Stanford d.school:

*Figur 19 Illustration af specialets designproces ud fra Design Thinking faserne og DBR innovationsmodellens faser (egen tilvirkning).*

Selve workshoppens didaktiske design (se workshopplan i bilag 13) er baseret på tre overordnede dele, som gennemgås nedenfor og er visualiseret i en agenda-plakat til workshoppen i billede 20. Workshoppen varede i tre timer.

*Billede 20 Plakat med agenda for designworkshop ud fra Design Thinking faser (egen tilvirkning).*

I øverste, højre hjørne af billede 20, er lavet en tegning, der har til hensigt at bidrage til workshop-deltagernes fokus i designprocessen. Dette er forstået ved, at et ledelsescommunity på Fuse som digital læringsplatform kun er *ét middel til målet* og at undersøgelses- og designprocessen derfor også bør forholde sig til, hvilke andre midler rundt om ledelsescommunitet der skal til for at nå "målet" i form af digitalt understøttet ledelsesudvikling i en organisatorisk kontekst (bilag 13, s. 2).

De tre overordnede dele af workshoppen er som følger:

**1) En indledende del**, tilsvarende *empathize* og *define* faserne*,* hvor fokus er at skabe indsigt hos workshopdeltagerne for brugerne, deres behov og brugskonteksten samt de empirisk funderede problemstillinger fra BESTSELLER som caseorganisation samt fra praktikopgavens case. Dette foregik gennem en præsentation af arbejdet udført i kontekstfasen, som blev visualiseret i plakater, der kunne hænge i lokalet til workshoppen (se bilag 14) samt brugen af personaer til at repræsentere brugerne ud fra den brugercentrerede tilgang (uddybes i afsnit 5.3.2). Dertil blev workshopdeltagerne bedt om to og to at lave en 'summeøvelse' hvor de reflekterede over og diskuterede: "H*vilket generelt billede giver casen og personaerne os af brugerne og brugskonteksten til et Fuse ledelsescommunity?"* (bilag 13, s.3). 'Summeøvelsen' var mhp. at få deltagerne til selv at sætte sig ind i brugerne og casen samt dertil, pba. det præsenterede materiale, selv at definere udfordringerne, som den videre designproces tager udgangspunkt i.

**2) En ideate del,** dvs. idegenerering*,* hvor workshopdeltagerne arbejdede to og, hvortil undertegnede som facilitator og meddesigner gik rundt mellem grupperne. Brainstorming som metode (Klassisk brainstorm, u.d.) (Ideate mixtape - generating unexpected ideas via reframing your challenge) blev anvendt til at generere ideer ud fra rammesætningen: *Hvordan kan der laves/forbedres digitalt understøttet ledelsesudvikling i praksis vha. Fuse ledelsescommunities (dvs. både overordnet læringsdesign og Fuse communities)* (bilag 13, s. 3-4). Som tilgang til at facilitere brainstormingen blev den delt op i to runder, hvor den første var en åben/fri brainstorm (Klassisk brainstorm, u.d.) der havde til formål at få workshopdeltagerne til at generere mange forskellige ideer. Derefter fulgte en anden brainstorming runde, hvortil der pba. indsigterne fra kontekstfasen var udarbejdet nogle dilemmaer og designspørgsmål (præsenteres i afsnit 7.1.4) som workshopdeltagerne kunne vælge at idegenerere pba. i forlængelse af runde 1. Dilemmaerne og designspørgsmålene er at se såkaldte "How-might-we"-spørgsmål (Ideate mixtape - generating unexpected ideas via reframing your challenge, s. 6) til at sætte gang i og udvide brainstormingen. Tre ud af de fire grupper af workshopdeltagerne valgte at anvende dilemmaerne, hvor den fjerde gruppe allerede havde mange ideer, som de ønskede at brainstorme videre på (bilag 5, s. 25).

Ideate delen af workshoppen blev afrundet ude i grupperne med kategorisering af ideer i overordnede grupper (Kategorisering af ideer (clustering), u.d.) og udvælgelse af hvilke(n) idegruppe(r),

som de ønskede at arbejde videre med ift. udvælgelseskriterierne: a) i hvor stor en grad ideerne kan løse brugernes behov og b) hvorvidt ideerne umiddelbart er ressourcemæssige gennemførlige.

**3) En prototyping del**, som var centreret om at få ideerne konceptualiseret i udkast til læringsdesign og low-fidelty (low fi) prototyper mhp. efterfølgende at kunne teste det ved ledere fra BESTSELELR som potentielle brugere (Experient mixtiape - advancing your soulution via prototyping). Dertil blev metoden 'paper prototyping' (What is Paper Prototyping?, 2017), dvs. tegnede prototyper på papir, anvendt til at skabe hurtige og ressourcebesparende prototyper (Hurtige prototyper (rapid prototyping), u.d.). Således er hensigten i denne del af workshoppen, at grupperne arbejder videre med at lave papir prototyper til deres udvalgte ideer både ift. et konceptuelt læringsdesign for digitalt understøttet ledelsesudvikling samt prototype på et Fuse ledelsescommunity dertil.

### 5.3.2 Personaer som redskab til brugercentreret tilgang til designworkshop

Som et redskab til at praktisere en brugercentreret designtilgang og for at fremme empati for brugerne, er brugerne eksemplificeret i udviklede personaer til den samskabende workshop med aktører fra Blendit Learning i LAB-fasen. Valget om at anvende personaer i workshoppen sker idet, at de potentielle brugere i specialets caseorganisation, forstået som ledere i BESTSELLER, først involveres i designprocessen gennem den efterfølgende brugertest jf. undersøgelsesdesignet.

Personaerne er udarbejdet med inspiration fra Nielsens (2013) guide til udvikling af personaer mhp. at give aktørerne fra Blendit Learning et empirisk funderet indblik i de potentielle brugeres behov og ønsker i tråd med Design Thinkings empatize fasen. Det empiriske grundlag for udarbejdelsen af personaerne er således både de empiriske indsigter fra lederne i praktikopgavens caseorganisation (Palmdahl, 2022) og uformelle samtaler med aktører i Blendit Learning samt uformelle samtaler og et semi-struktureret interview med BESTSELLER-kontaktpersonen (se afsnit 7.1.2 for tematisk analyse af interviewet). Udviklingen af personaerne kan derved ses som et resultat af den behovs- og kontekstanalyse, der blev udført i kontekstfasen og som fremstilles i analysedel 1.

Jf. Nielsen er formålet med at bruge personaer i brugercentrerede designprocesser at skabe empati for samt segmentere brugertyperne, hvorfor der max bør udvikles seks personaer, således de kan huskes fra hinanden i designprocessen. Ligeledes bør formålet med at udvikle flere personaer være at

segmentere brugertyperne ud fra væsentlige forskelle relateret til området for designet (Nielsen L. , 2013). Derfor er der til workshoppen udviklet tre personaer, som er beskrevet og segmenteret ud fra parametrene:

- Navn og alder
- Privatstatus
- Stilling og brand/forretningsdel
- Anciennitet som leder
- Præferencer for: a) om Fuse helst tilgås fra computer eller telefon, b) hvor personaen søger ledelsesinspiration henne samt c) hvordan personaen helst vil lære.

De tre personaer vises samlet nedenfor og præsenteres yderligere i afsnit 7.1.3:

*Billede 21 Personaerne udviklet til designworkshoppen (bilag 14, s.10-12).*

Til at understøtte brugen af personaerne i workshoppen blev der udviklet 'sko' tilhørende hver persona, da det gjaldt om 'at komme i brugernes sko' i den brugercentrerede designproces. Hver gruppe til workshoppen fik således et eksemplar af persona-skoene, som de kunne tage med ud af kontorlokalet ved gruppearbejde og derved anvende persona-skoene som 'repræsentant' for personaerne i ídeudviklingen og prototypingen.

## 5.4 Videreudvikling af prototype version 2

Oprindeligt var hensigten, at den samskabende designworkshop med Blendit Learning skulle munde ud i en fælles udvælgelse og kombination af de udviklede prototyper fra workshoppen ift., hvad er skulle indgå i den efterfølgende brugertest (se bilag 13, s. 4). Dette nåede vi dog ikke til i

workshoppen, hvorfor det var nødvendigt med en efterfølgende selvstændig bearbejdning og samling af elementer fra det udviklede materiale fra workshoppen som videreudvikling af prototype version 2.

Efterbearbejdningen af materialet fra workshoppen foregik indledningsvist ved at danne overblik over alle post-its og papirprototyper for derefter selv at anvende papir prototyper som metode (What is Paper Prototyping?, 2017) til at samle ideer til konceptuelt læringsdesign og prototypeudkast fra workshoppen. Resultatet heraf fremstilles i analysedel 2. Som led i den efterfølgende designproces blev der afholdt et feedbackmøde med to af workshopdeltagerne, ift. feedback på videreudviklingen og samlingen af elementerne fra workshoppen (se bilag 5, s. 33-34). Dette var ligeledes mhp. at tilsikre, at workshopdeltagerne kunne genkende deres ideer og udkast i den videreudviklede papirprototype.

For at gøre prototypen testbar ift. onlineformatet på den efterfølgende brugertestfase, blev papirprototypen videreudviklet til en digital mock-up. Mockup forstås hertil som "*visual representations of a product or user interface (UI). (...) to showcase a product's appearance and functionality*" (What are Mockups?, 2024). Den udviklede mockup på et Fuse ledelsescommunity er low-fidelity med fokus på at vise og teste de forskellige elementer i designet og ikke faktorer som farvevalg, præcise tekstformuleringer o.l. For at kunne teste ideerne til de forskellige koncepter for digitalt understøttet ledelsesudvikling blev prototype version 2 på designet for digitalt understøttet ledelsesudvikling i en organisatorisk kontekst vha. et Fuse ledelsescommunity udarbejdet i forskellige versioner, inspireret af en A/B test-tilgang (What is A/B Testing?, 2021). Mockup'en præsenteres i fremstillingen i analysedel 2.

## 5.5 Brugertests med ledere fra BESTSELLER

LAB-fasen og Design Thinking processen rundes af med en prototypetest i form af en brugertest med potentielle brugere i form af ledere i BESTSELLER.

### 5.5.1 Metodisk design af brugertests

Brugertesten blev udført mhp. at få lederes feedback på prototype version 2 af læringsdesignet til digitalt understøttet ledelsesudvikling vha. et Fuse ledelsescommunity. Formålet med brugertesten

er derved at kunne evaluerede det intenderede design i form af prototype version 2, og derunder prototypen på et Fuse ledelsescommunity som redskab til digital understøttelse af ledelsesudvikling. Brugertesten fungerede som en formativ evaluering ift., a) hvorvidt brugerne forstår det intenderede design samt b) om det er relevant for anvendelse i praksis ift. brugernes behov og brugskonteksten og c) vurderes at være realistisk at implementere især ift. det potentielle ressourceforbrug i både udvikling, implementering og brugernes tilegnelse af designet.

Brugertesten udføres som en semistruktureret tænke-højt-test (Planlægning af prototypetest, u.d.) (Brugertest, u.d.) (Steentoft & Albrechtsen, 2021). Brugertesten blev ud fra interviewguiden (bilag 20) rammesat til at fokusere på funktioner, elementer i og det overordnede koncept bag prototypen, grundet dens low-fidelty karakter. Den semistrukturerede interviewguide er delt op i fem dele for at favne både den indledende interviewdel og selve brugertestdelen (Steentoft & Albrechtsen, 2021, s. 32-35) (Brugertest: Spørgeguide til brugertest, u.d.). Overordnet er interviewguiden struktureret ud fra hensigten om at kunne følge dialogen med brugeren snarere end nødvendigvis at få svar på alle spørgsmål (Brinkmann & Tanggaard, Interviewet: Samtalen som forskningsmetode, 2015). De fem dele af interviewguiden til brugertesten er som følger:

1) Indledning og information: Gennemgår formål med brugertesten og formalia jf. samtykkeerklæringen.
2) Indledende interview: Indhentning af baggrundsinformation og indsigt i respondenternes erfaringer som ny leder i BESTSELLER samt kendskab til BESTSELLERS Leadership Standards og Fuse som digital læringsplatform mhp. at give en kontekstforståelse for respondenternes udtalelser.
3) Fri leg og umiddelbar feedback: En kort præsentation af prototypen samt deling af link til den digitale prototype. Vha. skærmdeling gav respondenterne sin umiddelbare feedback som en 'tænke-højt-test', mens de selvstændigt navigerede rundt på prototypen og med musen viste/pegede på, hvad de kiggede på og snakkede om.
4) Testscenarier og afklarende spørgsmål: Havde til hensigt at undersøge, hvordan respondenten ville bruge Fuse ledelsescommunity i forskellige scenarier, samt spørgsmål om specifikke emner ift. prototypen.
5) Afsluttende interview: Respondenten havde mulighed for at give sin samlede vurdering af prototypen samt afsluttende kommentarer eller ideer.

Det metodiske design for afholdelsen af brugertestene forudsatte således, at respondenterne har adgang til en computer med kamera (fremgik af den tilsendte invitation, bilag 18). Ligeledes forudsatte den online afholdelse også, at respondenterne havde tilstrækkelige it-færdigheder til bl.a. at kunne navigere i funktionerne på Zoom for at kunne dele deres skærm under 'tænke-højt'-delen af brugertesten (Archibald, 2019).

### 5.5.2 Udvælgelse af og invitation til ledere som potentielle brugere

Som grundlag for brugertestene blev der, i samarbejde med kontaktpersonerne fra BESTSELLER og Blendit Learning, opsat kriterier for udvælgelsen af respondenter med formålet sikre mest mulig brugbar feedback fra potentielle brugere. Kriterierne var i tråd med specialets afgrænsning af undersøgelsesdesignet og inkluderede:

- De skulle være nye ledere i BESTSELLER med ca. < 6 måneders anciennitet i stillingen.
- De skulle være en leading others leder.
- De skulle være i en lederfunktion indenfor forretningsområderne kontor, salg og indkøb både i BESTSELLER og i brands. Dette er ud fra kontaktpersonen i BESTSELLERs vurdering af, at fx butikschefer, som også er leder af medarbejdere, adskiller sig markant fra de førnævnte områder ved i højere grad at være salgsledere end ledere af medarbejdere, hvorfor det ville risikere at skævvride det empiriske materiale fra brugertesten (bilag 5, s. 9).
- De skulle være ledere i Danmark. Afgrænsningen afstedkom af, at der kan være store kulturelle forskelle (Country Comparison Tool, u.d.) på at være leder i Danmark og fx Spanien eller Bangladesh, hvor BESTSELLER også har afdelinger jf. casebeskrivelsen.

Ovenstående udvælgelseskriterier giver derved ikke et repræsentativt udsnit af ledere i BESTSELLER til brugertesten, men det muliggør til gengæld en dybere undersøgelse af dette udsnit af lederes erfaringer og behov samt feedback og inputs til prototype version 2, hvilket vurderes som værende værdifuldt for undersøgelses- og designprocessen i LAB-fasen.

BESTSELLER-kontaktpersonen stod for udvælgelsen og invitationen af ledere i BESTSELLER. Lederne har selv indvilliget i at deltage i brugertestene ud fra mailinvitationen (se bilag 18, s. 3) og har efterfølgende modtaget yderligere informationer om brugertesten gennem indkaldelsen på mail

(se bilag 18, s. 1-2) og samtykkeerklæringen (se bilag 3, s.2). Respondenternes anciennitet fordeler sig som vist i følgende tabel:

| Antal måneders anciennitet som leder i BESTSELLER | Antal respondenter |
|---|---|
| 1-2 måneder | 0 |
| 2-3 måneder | 2 |
| 3-4 måneder | 1 |
| 4-5 måneder | 0 |
| 5-6 måneder | 1 |
| 6-7 måneder | 1 |

*Tabel 2: Anonymiseret oversigt over brugertestens ledere fra BESTSELLERs anciennitet.*

Respondenterne har ledelsesansvaret for tre til seks medarbejdere, bortset fra en enkelt leder med 17 medarbejdere. De fem ledere er fra: Logistics, Tech, Indkøb/SELECTED, Energy & Digitalization samt Salg/VERO MODA. En detaljeret, pseudonymiseret oversigt over respondenterne kan ses i bilag 19.

## 5.6 Overvejelser ift. kvalitative kvalitetskriterier og etiske implikationer i specialet

**Kvalitative kvalitetskriterier** gennemgås i følgende afsnit ud fra Brinkmann og Tanggaard (2015) med formålet at kunne reflektere over specialets kvalitet og relevans i forlængelse af DBR-principperne (se afsnit 4.2). Jf. Brinkmann og Tanggaard bør kvalitative undersøgelser ikke vurderes ud fra de klassiske, kvantitative kvalitetskriterier, men derimod de tilsvarende kvalitative kriterier: transparens, gyldighed og genkendelighed (Tanggard & Brinkmann, 2015).

*Transparens* svarer til kriteriet reliabilitet og omhandler, at kvalitative undersøgelser bør fokusere på at skabe transparens for læseren, så det fremgår hvilke metodiske og teoretiske overvejelser, der ligger til grund for empirigenereringen og -behandlingen samt analyse og fortolkning af empirien. Dette er mhp., at undersøgelsen kan 'genskabes' af andre, dog velvidende, at kvalitative undersøgelser er kontekstuelle og at de metodiske og teoretiske refleksioner er subjektivt afhængige af forskerens forforståelse og erkendelse af den genererede viden (Tanggard & Brinkmann, 2015) (Berger & Luckmann, 2003). Der arbejdes i specialet med at skabe transparens løbende i alle

specialets afsnit og især gennem metatekster i kapitelindledningerne samt ved fremskrivning af specialets baggrund i indledningen og refleksioner vedr. positionering i feltet.

*Gyldighed* er i stedet for validitetskriteriet og vedrører både kohærens mellem undersøgelsesdesign, anvendte metoder og videnskabsfilosofisk ståsted ift., hvorvidt der reelt undersøges dét, der ønskes undersøgt (Tanggard & Brinkmann, 2015). Ligeledes relaterer gyldighedskriteriet sig også til, at kvalitative undersøgelsers kvalitet og gyldighed også bør vurderes ud fra nytteværdien af undersøgelsen (ibid.). I specialet arbejdes der med gyldighedskriteriet ift. at sikre sammenhæng mellem det ontologiske og epistemologiske perspektiv ift. genereringen og bearbejdningen af viden gennem undersøgelses- og designprocessen samt i tråd med DBR's grundprincip om undersøgelsen og designet skal være anvendelsesorienteret (Christensen & et.al., 2012).

*Genkendelighed* er som kriterie svarende til generaliserbarhed og handler om, at de inddragede aktører skal kunne genkende sig selv og deres udsagn/pointer i kvalitative undersøgelser (Tanggard & Brinkmann, 2015). Der arbejdes med genkendelighedskriteriet i specialet ifm. uformelle samtaler og ved interviews, ved undervejs i dialogen at spørge de inddragede aktører om forståelsen af det, de har sagt, stemmer overens med deres forståelse af det. Ydermere er der valgt en talenær transskriptionsstrategi i både interviewet med BESTSELLER-kontaktpersonen og til brugertestene, der fokuserer på meningen i det sagte uden omskrivninger (se yderligere i afsnit 5.7). Ift. mulighederne for generalisering af specialets fund og design gælder det, at den genererede viden gennem undersøgelses- og designprocessen er kontekstafhængig, hvorfor det kræver analytisk generalisering for at vurdere, hvordan specialets fund kan anvendes i andre kontekster og cases (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 313-338).

**Etiske overvejelser** i relation til specialet vedrører især de forskningsmæssige implikationer ift. inddragelsen af aktører i undersøgelses- og designprocessen ud fra anvendelsen af DBR som forskningstilgang. For at sikre transparens herom, er der fra starten af samarbejdet med både Blendit Learning, som samarbejdsorganisation, og BESTSELLER, som caseorganisation, indgået en samarbejds- og hemmeligholdelsesaftale (se bilag 2 for hemmeligholdelsesaftale og bilag 1 for samarbejdsaftale). Dette er mhp. at sikre en fælles forståelse for specialesamarbejdet ift. forventet udbytte og beskyttelse af evt. forretningshemmeligheder fra case- og samarbejdsorganisationen, som undertegnede måtte blive bekendt med under specialesamarbejdet og som ikke vedrører specialets undersøgelse (se bilag 2, §4, s. 2). Ligeledes er der indhentet informeret samtykke fra alle de involverede aktører fra hhv. Blendit Learning og BESTSELLER (se bilag 3 for samtykkeerklæring). Mhp. at

overholde GDPR og de forskningsmæssige etiske retningslinjer for kvalitative undersøgelser (Brinkmann, Etik i en kvalitativ verden, 2015) er der i samtykkeerklæringerne for lederne fra brugertesten ligeledes lovet pseudonymisering. Dette er mhp. at skabe et trygt rum, hvor lederne kan dele deres behov og ønsker samt oplevelser med onboardingperioden, som ny leder i BESTSELLER.

Yderligere er det væsentligt at berøre de etiske implikationer ift. forskerpositioneringen ift. de respektive organisationer og aktører i specialesamarbejdet. Specialet er som tidligere nævnt en viderebygning på praktikforløbet hos Blendit Learning, hvor undertegnede gennem forløbet indtog positioneringer primært som hhv. deltagerforsker eller forskerkonsulent (Hasse, 2011, s. 117-124) (Palmdahl, 2022). Denne tidligere positionering som deltagerforsker i Blendit Learning sammen med det faktum, at BESTSELLER er kunde ved Blendit Learning gør det ekstra relevant at være refleksiv og transparent om positioneringen ifm. specialesamarbejdet. Som visualiseret i figur 1 om relationen ml. case- og samarbejdsorganisationen anvendes BESTSELLER i specialet som kontekstafhængig case mhp. feedback fra potentielle brugere i undersøgelses- og designprocessen. Således kan der argumenteres for, at der udelukkende er indtaget positionen som *forskerkonsulent* (Hasse, 2011, s. 117-119) i relationen til BESTSELLER. Dette vurderes pba., at interaktionen med organisationen hovedsageligt er bestået af uformelle samtaler i form af online møder og et interview med kontaktpersonen, som også kan ses som 'rekvirent' ifm. specialesamarbejdet. Således var kontakten til respondenter også formidlet gennem BESTSELLER-kontaktpersonen samt at min position som studerende, og dertil samarbejdet med Blendit Learning som konsulentvirksomhed, blev tydeliggjort overfor lederne gennem invitationen til brugertestene.

Ift. Blendit Learning kan der dog argumenteres for, at undertegnede i specialeforløbet snarere har indtaget en position som *forskerdeltager* (Hasse, 2011, s. 119-121) især grundet viderebygningen på mit tidligere praktikforløb i organisationen. Ligeledes kan det begrundes ud fra afholdelsen af uformelle samtaler om specialets undersøgelse- og designproces med kontaktpersonen fra Blendit Learning samt andre aktører fra organisationen ifm. formelle og uformelle ophold i organisationen. Ligeledes kan positioneringen som forskerdeltager i relationen til Blendit Learning ses gennem rollen som både facilitator og meddesigner til workshoppen med Blendit Learning, hvorved dobbeltpositioneringen ses ved både at have fokus på det analytiske niveau, gennem forskerperspektivet, samtidig med en deltagelse i konstruktionen af empirisk materiale gennem designprocessen.

## 5.7 Metoder til behandling af empiri, analysestrategi og -tilgang

I afsnittet præsenteres metoderne til empiribehandling samt analyserne i undersøgelses- og designprocessen.

**Overordnet abduktiv analysetilgang**

Empiribehandlingen og analysetilgangen i specialet følger en vekselvirkende, abduktiv tilgang, der skifter mellem at være empiridreven og teorianvendende (Brandi & Sprogøe, 2019, s. 28). Denne tilgang muliggør både en forståelse af det specifikke i empirien og en belysning fra generelle, teoretiske perspektiver, hvilket kan bidrage til at styrke forståelsen og kvalificere designprocessen. Empirigenereringen og -behandlingen ifm. LAB-fasen kan også ses som en abduktiv designproces, der ud fra Design Thinking faserne, veksler mellem:

> "*… at undersøge og underholde mulige forestillinger og tanker (divergent designtænkning) og eksperimenterende og afprøvende at finde frem til de mest velegnede handlinger, fortællinger og konstruktioner (konvergent designtænkning)*." (Paaskesen & Nørgård, 2016, s. 8).

**Empiribehandling**

De forskellige typer empirisk materiale er bearbejdet forskelligt afhængigt af formålet med genereringen af dem og deres anvendelse i analysen. Interviewet med BESTSELLER-kontaktpersonen blev transskriberet fuldt ud (bilag 12), mens brugertestene blev bearbejdet med delvis transskription og noteskrivning (se bilag 22, 24, 26, 28 og 30) grundet ressourcemæssige begrænsninger. Transskriptionsstrategien har været talenært med fokus på at gengive meningen i det sagte (Brinkmann & Tanggaard, Interviewet: Samtalen som forskningsmetode, 2015, s. 43-45). Feltnoter både fra uformelle samtaler og ophold i felten ved Blendit Learning er blevet samlet i et fælles dokument (se bilag 5). Materiale fra workshoppen samt billeder af processen til workshoppen er blevet samlet i bilag 15.

**Tematisk analyse som analysestrategi i analysedel 1 og 2**

Den selvstændige bearbejdning og analyse af empirien ifm. specialets analysedel 1 og 2 udføres som en empirisk funderet analyse med inspiration fra faserne i tematisk analyse (Braun & Clarke, 2006) til analyse af interviewmaterialet. Braun og Clarke (2006) beskriver seks faser i tematisk

analyse, som kort gennemgås nedenfor ift. anvendelsen i specialet, der også er søgt illustreret i følgende figur:

*Figur 22 Visualisering af faserne i tematisk analyse ud fra analysedel 1 og 2 (egen tilvirkning).*

Faserne i den tematiske analyse i specialets analysedel 1 og 2 pba. Braun og Clarke (2006):

1. *Familiarizing yourself with your data:* Empiri genereret i hhv. kontekst- og LAB-fasen af specialet blev gennemgået for at finde mønstre og ideer til indledende koder.
2. *Generating intital codes:* Relevante udsagn og mønstre fra interviewmaterialet fra kontekst- og LAB-fasen blev kodet ud fra en empiridreven tilgang. Kun interviewmaterialet blev kodet mhp. at kunne systematisk bearbejde en afgrænset empirimængde ift. specialets omfang og ressourcemæssige begrænsninger. Ideelt set var kodningen og den efterfølgende tematiske analyse udført på alt det empiriske materiale, hvorom det stadig indgår i den overordnende behovs- og kontekstanalyse i analysedel 1 og vurdering af det intenderede design og designprincipperne i analysedel 2.
3. *Searching for themes*: Koderne blev gennemgået og sorteret for at finde overordnede temaer.
4. *Reviewing themes:* Temaerne blev genbesøgt og revurderet ift. deres relevans baseret på de kodede udsagn.

5. *Defining and naming themes*: Centrale temaer blev udvalgt og fortolket ud fra de kodede udsagn. I analysedel 1 blev temaerne fortolket induktivt, mens der i analysedel 2 blev anvendt teori til at udvide fortolkningen af temaerne, ift. hvad de 'kalder på' af domænespecifik teori.
6. *Producing the report:* Analysedel 1 blev afrundet med udviklingen af formidlingsmateriale af behovs- og kontekstanalysen til workshoppen. Analysedel 2 blev afrundet med den skriftlige fremstilling af den tematiske analyse af brugertestene.

# 6 Teori

*Dette kapitel præsenterer af formidlingshensyn de domænespecifikke teoretiske begreber, som anvendes i både del 1 og 2 af analysen samt fortolkningen af specialets samlede empiriske materiale mhp. videreudvikling og kvalificering af designprincipper samt intenderet design.*

## 6.1 Valg af teori

De teoretiske perspektiver er alle udvalgt ud fra deres relevans ift. de empiriske fund fra den tematiske analyse af brugertestene i analysedel 2. I afslutningen af hvert teoriafsnit præsenteres kort, hvordan teorien ses anvendt til at belyse de empiriske temaer. Dog er Lave og Wengers begreber om situeret læring, legitim perifer deltagelse og praksisfællesskaber også udvalgt ud fra, at begreberne også blev anvendt som teoretisk ramme i praktikopgavens udvikling af prototype version 1. Specialets indledende læringsteoretiske ståsted i kontekstfasen er således også baseret på Lave og Wengers begreber og har været medvirkende til at forme undersøgelsesfokusset i starten af specialets undersøgelses- og designproces. Derfor det er relevant at analysere, hvorvidt prototype version 2's fokus på at understøtte social læring fortsat er relevant og realistisk at designe ud fra indsigterne fra brugertestene.

## 6.2 Lave og Wenger: Praksisfællesskaber, situeret læring og legitim perifer deltagelse

Lave og Wengers teoretiske begreber: *situeret læring* og *legitim perifer deltagelse* samt *praksisfællesskaber* taler ind i et socialt perspektiv på læring, hvor læring kan karakteriseres ved, at "*Læring er først og fremmest evnen til at forhandle nye meninger (...) Læring konstituerer deltagelsesbaner (...) Læring er et spørgsmål om engagement…"* (Wenger, Design for læring, 2004, s. 256-257). Wenger betragter dertil design af læring ud fra, at:

> "*Læring kan ikke designes. Læring hører i sidste instans hjemme i erfaring- og praksisområdet. (...) Og alligevel er en af de mest presserende opgaver at designe nogle sociale infrastrukturer, der fremmer læring. (...) De, der kan forstå læringens uformelle og dog strukturerede, oplevelsesorienterede og dog sociale karakter – og kan omsætte*

*deres indsigt i design i læringens tjeneste – bliver vores fremtids arkitekter."* (Wenger, Design for læring, 2004, s. 255).

Til at forstå læring analytisk har Lave og Wenger udviklet begrebet *situeret læring,* der handler om, at læring er situeret i en social kontekst og at læring er kendetegnet af processen *legitim perifer deltagelse*. Legitim perifer deltagelse er den læring, nye individer oplever i deltagelsesprocessen mod fuld deltagelse i et praksisfællesskab, og derigennem læring af viden og kompetencer specifikt for praksisfællesskabet (Lave & Wenger, 2003).

Praksisfællesskaber beskrives ud fra, at: *"Communities of practice are groups of people who share a concern or a passion for something they do and learn how to do it better as they interact regularly."* (Wenger, 2011, s. 1). Praksisfællesskaber kendetegnes dertil af tre karakteristika (Wenger, Fælleskab, 2004) (Wenger, 2011):

1) *The domain*: En fælles virksomhed i form af en delt praksis og interesseområde, som deltagerne er praktiserende indenfor.
2) *The community*: Deltagere i et praksisfælleskab besidder et gensidigt engagement, hvorved de er engagerede i at hjælpe hinanden samt dele viden ud fra deres forskellighed.
3) *The practice*: Et praksisfælleskab indeholder et fælles repertoire af ressourcer, som fx erfaringer og værktøjer, som deltagerne anvender indenfor domænet.

Begreberne *situeret læring, legitim perifer deltagelse* og *praksisfælleskaber* anvendes i analysedel 2 til at belyse ledelsesudviklingen ift. onboardingen af nye ledere som en læringsproces og dertil, hvordan der kan designes for digital understøttelse af lederes læring og udvikling, så det stadig fanger den uformelle, strukturerede, oplevelsesorienterede og sociale karakter af læringen.

## 6.3 Holten, Bøllingtoft og Wilms: Teaching and learning model

Til at belyse og analysere læring i relation til ledelsesudvikling i organisationer anvendes Holten, Bøllingtoft og Wilms' (2015) "Teaching and Learning model" (figur 23), der er en holistisk, teoretisk model for design af effektiv ledelsesundervisning og -læring, der kan bidrage til udvikling af ledelseskompetencer.

*Figur 23 Holten, Bøllingtoft og Wilms læringsteoretiske model for ledelsesundervisning og læring (Holten, Bøllingtoft, & Wilms, 2015, s. 1111).*

Modellen i figur 23 er centreret om, hvordan ledelsestræning bør designes til at kombinere tre vidensniveauer; viden/konceptuel forståelse, bevidsthed/refleksion og handling/færdigheder, med tre typer af læreprocesser; input, transfer og feedback, for at kunne skabe effektiv ledelsesudvikling. Dertil illustrerer modellen en cyklisk tilgang hvordan de forskellige vidensniveauer og processer påvirker hinanden ifm. undervisning og læring for ledere. Ift. transfer som et centralt begreb indenfor udviklingen af ledelseskompetencer italesætter Holten, Bøllingtoft og Wilms følgende:

> *"The transfer process is where learning is obtained through a translation from one level* (red.: vidensniveau) *to another and from one setting to another. Transfer of learning is intended to support managers in adapting and transferring knowledge and awareness to their specific organizations, situations and actions"* (Holten, Bølligntoft, & Wilms, 2015, s. 1112).

Holten, Bøllingtoft og Wilms fremsætter dertil potentialet i at anvende digitale redskaber til nudging ved ledelsesundervisning og læring ift. at understøtte transferprocessen ved at minde om og opmuntre til afprøvning af ny viden i en travl, daglig ledelsespraksis. (Holten, Bølligntoft, & Wilms, 2015).

Modellen for undervisning og læring til effektiv ledelsesudvikling (figur 23) diskussionen af design og analyse ud fra en tilpasset tilgang baseret på specialets undersøgelsesfokus ift. hvordan ledernes transfer af ny viden, fra både ledelsestræning og mere uformel læring, kan understøttes

digitalt. Modellen bruges til at analysere, hvordan læringsdesignet i prototype 2 tager højde for de forskellige vidensniveauer og processer i modellen, samt til at revurdere designprincipperne teoretisk.

## 6.4 Fogg: Designprincipper for teknologier som redskab til persuasive design

Til at analysere de it-didaktiske muligheder ved et Fuse ledelsescommunity som digitalt redskab anvendes Foggs designprincipper indenfor persuasive design, som en retning under interaktionsdesign (Fogg, 2002). Designprincipperne er udviklet med formålet at anvende interaktiv teknologi som et redskab til at motivere brugere til en ønsket adfærd (Fogg, 2002). Fogg beskriver dertil, at en teknologi som motiverende redskab er: "… *an interactive product designed to change attitudes or behaviours or both by making desired outcomes easier to achieve"* (Fogg, 2002, s. 32). Fogg's designprincipper er:

1. **Reduction**: Simplificering af indhold og kompleksitet i interaktionsdesignet gør det nemmere for brugeren at udføre den ønskede handling.
2. **Tunneling**: Brugeren skal guides intuitivt gennem forskellige handlinger og processer i interaktionsdesignet.
3. **Tailoring**: Interaktionsdesignet og informationen til den enkelte bruger bør være muligt at individualisere.
4. **Suggestion**: Påmindelser eller forslag til ønsket handling gives på et opportunt øjeblik for brugeren.
5. **Self-monitoring**: Mulighed for at følge med i sin progression kan motivere til ønsket handling.
6. **Surveillance**: Monitorering af andres adfærd kan virke som en motivationsfaktor.
7. **Conditioning**: Positiv forstærkning af ønsket adfærd, når brugeren udfører adfærden.

Ved at anvende et eller flere af designprincipper kan der jf. Fogg designes et interaktionsdesign, der virker motiverende for brugerne og derved øger sandsynligheden for, at de udfører en ønsket handling. Egnetheden af disse principper bør dog vurderes i forhold til det specifikke design og den

ønskede adfærd, idet der idealt set skal anvendes de(n) mindst muligt påvirkende tilgang(e) (Fogg, 2002).

Foggs designprincipper for persuasive design anvendes til at diskutere interaktionsdesignet på prototypen på et Fuse ledelsescommunity som digitalt redskab til at understøtte ledelsesudvikling. Foggs designprincipper anvendes dertil også til at validere den efterfølgende videreudvikling af designprincipperne i relation til interaktionsdesignet af et Fuse ledelsescommunity.

# DEL III: ANALYSE OG DESIGNUDVIKLING

# 7 Analyse og design

*Følgende analysekapitel er opdelt ud fra analysedel 1 og 2 samt fremstilling af designprocessen.*

## 7.1 Analysedel 1 pba. kontekstfasen i DBR-innovationsmodellen

Analysedel 1 har til formål at fremstille den empiribearbejdning og analyse, der er udført ifm. behovs- og kontekstanalysen i kontekstfasen mhp. at forstå brugeres behov og brugskonteksten i den organisatoriske kontekst ved BESTSELLER i den videre designproces i LAB-fasen. Den skriftlige fremstilling af analysedel 1 indeholder kontekstfasens formulering af designprincipper til prototype version 1, den tematiske analyse af interviewet med BESTSELLER-kontaktpersonen og udarbejdelsen af formidlingsmateriale om behovs- og kontekstanalysen til brug i LAB-fasen.

### 7.1.1 Formulering af empirisk og teoretisk funderede designprincipper til prototype version 1

Som tidligere nævnt er der forud for specialet udarbejdet en prototype version 1 på designet for digitalt understøttet ledelsesudvikling i en organisatorisk kontekst vha. et Fuse ledelsescommunity i samarbejde med kontaktpersonen i Blendit Learning under praktikforløbet. Dog foregik udviklingen af prototypen ikke ud fra DBR's systematiske tilgang til designprocessen og herunder formulering af designprincipper.

Dette søges udbedret gennem en retrospektiv formulering af designprincipper pga. praktikopgavens empiriske fund om lederes behov ift. læring og udvikling i en organisatorisk kontekst ud fra caseorganisationen i praktikforløbet, som blev præsenteret i afsnit 2.1. Designprincipperne formuleres således også ud fra et teoretisk perspektiv ved Lave og Wengers begreb om *situeret læring* og legitim perifer deltagelse (Lave & Wenger, 2003) samt Wengers begreb om *praksisfællesskaber* (Wenger, Communities of practice - A brief introduction, 2011), idet disse blev anvendt til at belyse de empiriske temaer i praktikopgaven. Designprincipperne til prototype version 1 er som følger:

1. **Designet skal understøtte erfaringsudveksling og sparring mellem lederne.**
   Lederne skal have mulighed for at lære af og med hinanden ved at dele erfaringer og udfordringer som i et praksisfællesskab ud fra et 'mesterlære' perspektiv som tilgang til individuel og fælles refleksion samt vidensskabelse.

2. **Designet skal bidrage til praksisnær og relevant læring for ledernes ledelsespraksis.**
   Det er hensigtsmæssigt at kunne målrette indholdet og formatet til de forskellige ledelsesfunktioner/-niveauer og organisatoriske områder ift. forskellige (ledelses)behov, idet læring er situeret og kontekstafhængigt. Der bør i designet understøttes både formel og uformel læring samt individuel læring og kollektiv/organisatorisk forankring af viden.

3. **Designet skal give lederne mere tid til ledelsesudvikling ved at bidrage til at frigøre tid fra driften af ledernes daglige ledelsespraksis og -opgaver.**
   Det skal være nemt for lederne at finde relevant viden og materialer; både det de ved, de mangler og ”det de ikke ved”, de mangler.

Designprincipperne adresserer ledernes behov fra praktikopgaven for mere kollegial sparring, praksisnær læring, konkrete redskaber til forskellige ledelsesroller og forretningsområder samt organisatorisk opbakning til ledelsesudvikling. Derudover integrerer designprincipperne teoretiske perspektiver fra Lave og Wenger ift. at designe for deltagelsesbanen fra legitim perifer deltager til fuld deltagelse i et online medieret praksisfællesskab vha. Fuse ledelsescommunities som redskab til digitalt understøttet ledelsesudvikling i en organisatorisk kontekst.

Disse designprincipper udgør det empiriske og teoretiske fundament for specialets designproces mhp. løbende revurdering pba. ny viden i LAB- og refleksionsfasen.

### 7.1.2 Interview med BESTSELLER-kontaktperson – tematisk analyse

Behovs- og kontekstanalysens centrale empiriske bearbejdning er den empiridrevne kodning og induktive, tematiske analyse af det semistrukturerede interview med BESTSELLER-kontaktpersonen. Dette er grundet kontaktpersonens indsigt i både a) de organisatoriske forhold vedr. ledelsesudvikling og brugen af Fuse i BESTSLLER, b) erfaringer om ledere i BESTSELLERs behov og c) sine egne behov ift. selv at være en leading others leder. Formålet med interviewet er som beskrevet i afsnit 5.2 også at få feedback på prototype version 1 ift. BESTSELLER som caseorganisation.

Ift. faserne i tematisk analyse ud fra Braun og Clarke (2006), som vist i figur 22, vil dette afsnit tage udgangspunkt i at præsentere de udviklede temaer fra interviewet (fase 1-4), hvortil fortolkningen og fremstillingen (fase 5 og 6) af udvalgte temaer fra interviewet sker gennem afsnit 7.1.3, der præsenterer det udviklede formidlingsmateriale ud fra temaerne og udsagnene fra interviewet.

<u>Fase 1 – Overblik:</u> Pba. en indledende gennemlæsning af interviewtransskriptionen blev følgende mønstre og mulige temaer formuleret: *ledelses-onboarding ud fra Leadership Pipeline, Fuse som redskab til digital ledelsesudvikling, indhold/format, fysisk vs. online, simplicitet, ledelsesudvikling vs. performance support, kompleks organisering* og *forskellige brugskontekster i forretningsområder/brands/lande/ledelsesniveauer*.

<u>Fase 2 og 3 - Indledende koder og tematisering:</u> Den efterfølgende kodning af interviewtransskriptionen i NVivo og samling af koder ud fra temaer bidrog til udviklingen af følgende indledende temaer vist ud fra to NVivo udklip:

| Name | Files | References |
|---|---|---|
| BAGGRUND_Erfaring med at arbejde med ledelsesudvikling | 1 | 1 |
| BAGGRUND_Funktion og ledelsesniveau | 1 | 2 |
| BAGGRUND_Ledelseserfaring | 1 | 1 |
| BS' struktur og organisering | 1 | 10 |
| Designhypoteser og -principper feedback | 1 | 1 |
| Drifts- og udviklingsbalance | 1 | 8 |
| Egne behov og ønsker ift. læring og udvikling som leder | 1 | 4 |
| Feedback prototype 1 | 1 | 9 |
| Forbedringspotentiale ved digitalisering af ledelsesudvikling | 1 | 4 |
| Format og sturktur på ledelsesudvikling | 1 | 7 |
| Forskel mellem cases E22 og F24 | 1 | 1 |
| Fuse og ledelsescommunities til ledelsesudvikling | 1 | 5 |
| Individuel læring | 1 | 1 |
| Inputs til evt. implementeringsproces i BS | 1 | 1 |
| Leadership standards og virtues | 1 | 7 |
| Ledere som brugertype på Fuse | 1 | 3 |
| Læringssyn | 1 | 7 |
| Nuværende praksis for ledelsesudvikling | 1 | 8 |
| Onboarding og læreproces som ny leder | 1 | 2 |
| Refleksion over ledelsesudvikling | 1 | 1 |
| Siloopdeling i organisation | 1 | 3 |
| Social læring | 1 | 11 |
| Transfer udfordringer | 1 | 2 |
| Videreudvikling af prototype til BS-case | 1 | 1 |
| Voksnes læring i en organisatorisk kontekst | 1 | 1 |

*Figur 24 Udklip fra NVivo af indledende koder og temaer fra interview med BESTSELLER-kontaktperson (bilag 31, s. 2).*

<u>Fase 4 - Kategorisering af temaer:</u> Temaerne udviklet i fase 3 blev herefter genbesøgt og forfinet, så kodede udsagn og temaer, der lignede hinanden, blev sammenflettede samt nye overordnede tema blev oprettet, hvilket ses i følgende NVivo udklip:

| Name | Files | References |
|---|---|---|
| Ledere som brugertype på Fuse | 1 | 4 |
| Lederes behov ift. BS som case | 1 | 7 |
| Fuse ledelsescommunities som redskab til ledelsesudvikling | 1 | 7 |
| Organisering i BS | 1 | 10 |
| Feedback prototype 1 ift. brugskontekst i BS | 1 | 11 |
| Andet | 1 | 12 |
| Forskellige perspektiver på lederes læring i BS | 1 | 14 |
| Nuværende praksis for ledelsesudvikling i BS | 1 | 17 |

*Figur 25 Udklip fra NVivo af endelige temaer fra interview med BESTSELLER-kontaktpersonen (bilag 31, s. 4).*

Ud fra de overordnede temaer vælges det at fremhæve følgende centrale temaer mhp. fortolkning af temaerne i formidlingen af den efterfølgende behovs- og kontekstanalyse: 1) *Organiseringen i BESTSELLER*, 2) *nuværende praksis for ledelsesudvikling,* 3) *feedback på prototype version 1 ift.*

*BESTSELLER som case* og *4) lederes behov ift. BESTSELLER som case.* Hertil er der udarbejdet en visualisering af de centrale temaer (de grønne bokse) og koderne dertil (de firkantede bokse) samt de temaer (grå bokse), der ikke inddrages direkte i den efterfølgende analyse og fortolkning, men som alligevel peger ind på de udvalgte temaer.

*Figur 26 Visualisering af centrale temaer og koder fra interviewet med BESTSLLER-kontaktpersonen.*

### 7.1.3 Behovs- og kontekstanalyse samt formidling til designworkshoppens aktører

De centrale temaer fra fase 4 af den tematiske analyse af interviewet med BESTSELLER-kontaktpersonen fortolkes og formidles i dette afsnit i en behovs- og kontekstanalyse sammen med indsigter pba. det resterende empiriske grundlag fra kontekstfasen. Følgende formidlingsmaterialer (se også bilag 14) er udarbejdet mhp. at kunne videreformidle behovs- og kontekstanalysen til workshopdeltagerne i workshoppen, ift. den indledende empatize- og definefase ud fra Design Thinking.

**Tema 1: Organiseringen i BESTSELLER** og **tema 2: Nuværende praksis for ledelsesudvikling** formidles gennem følgende plakat af egen tilvirkning med meningskondenserede udsagn mhp. at belyse de organisatoriske behov samt praktiske problemstillinger.

*Billede 27 Plakat med casebeskrivelse for BESTSELLER vs. praktikforløbets caseorganisation til brug i designworkshoppen med Blendit Learning. Egen tilvirkning (bilag 14, s. 13).*

Plakaten på billede 27 indeholder også informationer om praktikforløbets caseorganisation mhp. at illustrere forskellen mellem praktik- og specialeforløbets caseorganisationer. Plakaten har ligeledes

til formål at belyse den brugskontekst, der vil være for et læringsdesign om digitalt understøttet ledelsesudvikling.

På plakaten fremgår følgende centrale meningskondenserede udsagn (de understregede i teksten nedenfor) med dertilhørende citatuddrag og/eller henvisning til feltnoter: Nogle brands ser BESTSELLER som en del af deres brand og ikke omvendt, hvortil kontaktpersonen italesætter:

> ”*særligt brandsene imellem har lært at holde på deres viden inden for brandet. Og så kan man godt dele det med hinanden derinde, men det der med at skulle dele det med andre brands, det eksisterer desværre ikke. (...) selvom vi er BESTSELLER, så sådan karikeret sagt, så betragter de hinanden som konkurrenter.”* (bilag 12, s. 19, l. 7-17).

Brands har decentrale HR/L&D afdelinger, hvilket betyder, at BESTSELLER’s centrale People-afdeling potentielt kan få udfordringer ift. at ikke alle brands arbejder med leadership standards. Organisatorisk set kan det derfor være svært at designe ét fælles Fuse ledelsescommunity på tværs af brands og forretningsområder ud fra BESTSELLERs Leadership Standards, når ikke alle arbejder ud fra dem. Dette italesætter kontaktpersonen som en generel udfordring i at være en central HR-funktion ift.: ”*Vi har så svært ved at tilfredsstille alle ledere, fordi vi har så frit valg, som vi har* (red.: henviser til, at det er op til de enkelte brands, om de vil arbejde med BESTSELLERs Leadership Standards).” (bilag 14, s. 27, l. 4-7).

I forlængelse til ovenstående pointe er udsagnet: potentielt store kulturelle forskelle ved ledere som brugere på et Fuse ledelsescommunity ift., at der på tværs af brands og forretningsdele af BESTSELLER også er kulturelle forskelle ift. ledernes tilgang til læring og som brugere på Fuse, hvilket ses i følgende citat:

> ”*(...) vi har nogle lande, så snart de får et certifikat på noget, så tænker de, så er den hjemme, og andre lande, der handler det ikke om certifikater, men mere om viden. Hvordan gør jeg det her?”* (bilag 12, s. 11, l. 10-12).

Dog vurderer kontaktpersonen også, at lederne ofte har de samme udfordringer på tværs af brands trods brandsenes forskellighed særligt i relation til ledelsesudvikling under de første ca. seks måneders tid, dvs. onboardingperioden som ny leder (bilag 5, s. 3). I forlængelse heraf italesætter

kontaktpersonen, at der er flest 'specialist'-ledere, men også udefrakommende ledere i funktionen leading others ift. Leadership Pipeline og dertil kan der være en udfordring i at få specialistlederne til at prioritere ledelsesudvikling:

> *"Hvis jeg skal sætte det lidt hårdt op, så skal man sige, (...) særligt på det niveau, vi taler om her, leading others, fordi mange er kommet fra specialistområdet og rykket op som ledere, og tænker, at de stadigvæk skal være gode til at sælge. (red.: hvis de er salgsledere) (...) Så det der med "nå, der er også lige noget, der hedder ledelse, det skal jeg lige have kigget lidt på. Hvad er det nu lige, det er?" Så det er ikke det mest naturlige at søge udvikling, at søge sparring på det."* (bilag 12, s. 10, l. 30 – s. 11, l. 4).

I forlængelse af ovenstående citat er der også nogle nye ledere, der både skal onboardes i funktionen som leading others leder samt onboardes i selve organisationen BESTSELLER, hvilket kan indikere forskellige behov ved nye interne og 'eksterne' ledere ift. deres ledelsesudvikling i onboardingperioden.

**Tema 3: Feedback på prototype version 1 ift. BESTSELLER som case** fortolkes og formidles ud fra den udarbejdede plakat på billede 28. Punkterne på plakaten er meningskondenserede udsagn, der indeholder essensen i de kodede udsagn til temaet i interviewet. De kodede udsagn til temaet repræsenterer derved kontaktpersonens kendskab til brugskonteksten for et Fuse ledelsescommunity i BESTSELLER samt sin erfaring med ledere fra BESTSELLERog sine egne præferencer ift. ledelsesudvikling og anvendelsen af Fuse.

*Billede 28 Plakat med meningskondenserede udsagn fra interview med BESTSELLER-kontaktperson ift. feedback på prototype version 1 (bilag 14, s14).*

Ovenstående plakat indeholder følgende meningskondenserede udsagn (de understregede) med dertilhørende citater: 10/70/20-tilgangen er vildt god (bilag 14, s. 15, l. 7) og det er fedt med one point to go to for inspiration og hjælp (bilag 12, s. 26, l. 1-2) ud fra, at kontaktpersons betragtning om, at prototype version 1's potentiale ift. BESTSELLER som kontekst ud fra deres Leadership Standards:

> *"(...) fordi så vil 70-delen* (red.: de 70 % 'performance support' ift. 'learning in the flow of work') *være daglige udfordringer relateret til leadership standarderne. Og når vi mødes for at diskutere nogle ting, så var det om leadership standarderne i forhold til at udleve dem* (red.: de 20 % læring ud fra social interaktion). *Og når vi skulle have noget formelt træning (*red.: de 10 % formel læring*), jamen, så var det også bygget op om leadership standarderne*." (bilag 14, s. 24, l. 11-15).

Kontaktpersonen er i tvivl om lederne vil dele spørgsmål og udfordringer pba. tidligere erfaringer med brugernes adfærd på andre Fuse communities, hvilket ses i følgende citat:

> *"(...) vi kan simpelthen ikke få kollegaerne til at dele. Så vi ser, at det er primært, når man sidder sammen. Og ikke kun fysisk sammen. Men det kunne så være online i et breakout room. Der kan vi godt komme til at dele. Men det der med at få et community til at leve med spørgsmål og "Jeg havde lige den her samtale eller interview. Det gik skide godt. Jeg gjorde også sådan og sådan". Det har vi simpelthen så svært ved at få til at ske."* (bilag 12, s. 14, l. 32 - s. 15, l. 4).

Overordnet set er kontaktpersonens feedback, hvordan kan det holdes mere simpelt og let tilgængeligt for lederne? Ift. at indeholde 'al' performance support? Dette er ud fra kontaktpersonens udsagn om, at "*(...) når det er simpelt, så bliver det også ret ofte let tilgængeligt for den enkelte leder."* (bilag 14, s. 30, l. 20-22). Sammenholdt med punktet om, at prototypen samtidig skal have mere let tilgængeligt/tydelig inspiration ift. "det jeg ikke ved, at jeg mangler" som fx indhold og træninger, der er relevante ud fra seneste globale medarbejderundersøgelse (=push) (bilag 14, sl. 27. l. 22-25). Dertil formulerer kontaktpersonen om sin egne behov som leder: "*Det jeg har brug for, det er, "hvordan bliver jeg inspireret?" Nogle gange, så ved jeg jo ikke rigtigt, hvad det er, jeg kigger efter."* (bilag 14, s. 27, l. 5-7).

Ift. at tilpasse prototype version 1 til BESTSELLER italesætter kontaktpersonen, at der vil skulle fjernes noget for, at det kan ramme globalt – fx 'alt det praktiske'-afsnittet, der varierer fra land til land (bilag 14, s. 26, l. 25-30). Ligeledes udtaler kontaktpersonen, at det vil blive en udfordring at få specialisterne til at deltage i 'Spørg Specialisterne' ift.at få specialister og erfarne ledere til at være 'offentlig tilgængelige' på et Fuse ledelsescommunity (bilag 14, s. 26, l. 22-25).

Kontaktpersonens erfaring om lederes behov og ledelsespraksis i BESTSERLLER er også, at mange af lederne er på farten/mobilen, hvortil kontaktpersonen nævner, at: "*(...) så kan man så sige, at hele "hvordan vi designer det?", den er jo ikke så relevant, hvis man så bruger sin mobil."* (bilag 12, s. 28, l. 17-19).

Overordnet set udtrykker kontaktpersonen, at et Fuse ledelsescommunity kan blive problematisk at administrere ift., hvor mange ressourcer prototypen vil kræve, så det ikke bliver 'dødt'. Ift.

udfordringen med at allokere nok ressourcer til at drive et Fuse ledelsescommunity italesætter kontaktpersonen selv, at det kræver indsamling af data om ledernes behov og at Fuse ledelsescommunitiet bliver "*drevet af nogle dedikerede ressourcer, som havde en finger på pulsen om, hvad er det, der er relevant for alle leading others i BESTSELLER.*" (bilag 14, s. 18, l. 25-29).

Ift. logbog-elementet til at understøtte refleksion som et redskab til ledelsesudvikling under-communitiet for interesse/netværksbaseret ledelsescommunity (billede 7), er det kontaktpersonens vurdering, at logbog-funktionen kun vil blive brugt ved uddannelse. Dette er både ud fra egne præferencer samt betragtning om lederne i BESTSELLERs præferencer til læring, hvilket ses i følgende citat:

> *"Altså min egen tilgang til det ville være mere, altså det er mere how to. "Okay, giv mig bare lige, hvordan det der skal gøres" og så vil jeg gå ud og gøre det. Jeg ville ikke få skrevet refleksionerne bagefter. Jeg ville ikke sætte mig ned, og så notere refleksioner. Jeg tror bare, jeg ville buldre afsted. (...) Jeg tror, det er fåtallet, der vil sætte sig ned, hvad skal man sige, og bruge en logbog over egen reflektion. I hvert fald, når jeg kigger på vores organisation,* (…) *hvor de kunne godt være svære at få til at skrive ned, hvordan det går.* " (bilag 12, s. 29, l. 5-8 og s. 30, l. 1-5).

Adspurgt om, hvordan kontaktpersonen selv ville designe et Fuse ledelsescommunity svarer kontaktpersonen, at drømmedesignet = bygget op ud fra onboardingprocessen som en ny leder, ift. at et Fuse ledelsescommunity kan 'føre nye ledere igennem' det, de skal lære som nye ledere, hvilket udfoldes i følgende citat:

> *"(...) så vil jeg træde ind i det her univers, der hedder leading others. Og det første, jeg vil støde på der, det var noget om "if you are a new leader". (...) så vil der jo så ligge noget indhold, der er baseret på det at være ny leder i BESTSELLER (...) Hvad skulle jeg være særlig opmærksom på? Der vil være nogle input fra nogle af mine kollegaer, der har været der før. (...) så havde jeg også mulighed for at signe op på nogle små pop-up træninger. De kunne være af 45 minutters varighed, men det var sammen med andre new leaders, som der ligesom stod i samme situation som jeg. (...) Der ville være en træning, hvor jeg fik en gennemgang af dem (red.: leadership virtues), sammen med*

*andre leading others. Og inden jeg blev sendt fra den træning, og den kunne godt foregå online, så ville jeg få at vide, (...) "Du kan hoppe ind i vores leadership community for leading others, og der kan du finde en masse, der kan hjælpe dig derinde. Du kan stille spørgsmål, du kan dele med andre, du kan se, hvad andre har delt, og så kan du signe op til de her træninger (...) Og så ville der være forskellige aktiviteter hen over et år i det her community."* (bilag 12, s. 17, l. 31 - s. 18, l. 24).

Kontaktpersonens ideelle Fuse ledelsescommunity præsenteret i ovenstående citat blev ikke formidlet yderligere end gennem udsagnet om, at drømmeuniverset er bygget op om onboardingprocessen som ny leder ift. ikke at 'farve' meddesignerne til workshoppens idegenerering ud fra BESTSELLER-kontaktpersonens drømme.

**Tema 4: Lederes behov ift. BESTSELLER som case** fortolkes og formidles i forlængelse af materiale fra praktikopgaven (billede 29 og 30) gennem udarbejdelsen af personaer som redskab til at formidle brugernes behov i en brugercentreret designproces.

Ift. at formidle de empiriske indsigter fra praktikopgaven vedr. brugeres behov (se afsnit 2.1) ift. 'formatet' på læring og udvikling i en organisatorisk kontekst er følgende plakat udviklet:

*Billede 29 Formidling af lederes behov ift. formatet for bedre ledelsesudvikling pga. praktikopgaven (bilag 14, s. 3).*

Dertil er der også udvalgt følgende side af præsentationsmaterialet fra praktikopgaven om, hvad ledere har behov for støtte i og inspiration til indholdsmæssigt for en bedre ledelsesudvikling:

*Billede 30 Formidling af lederes behov ift. indholdet for bedre ledelsesudvikling pba. praktikopgaven (bilag 14, s.3).*

Kontaktpersonen italesætter i følgende citat sin egen tilgang til og præferencer ift. ledelsesudvikling som leder i BESTSELLER:

> "*(…) når jeg møder en udfordring i det daglige, jamen så prøver jeg at søge noget viden om det. (…) det er ikke så tit jeg ringer til en, men jeg prøver egentlig at se, om jeg kan søge det frem. Når jeg selv er på et forløb, så nyder jeg at være sammen med andre i samme situation.* (…) *Men jeg kan faktisk bedst lide en kombination af det. Det her med, at noget er online (…). Hvis det er noget som en model. Altså den nyder jeg selv lige at se/høre et par gange. Og så kan vi så mødes og diskutere og drøfte."* (bilag 12, s. 14, l. 14-17).

Kontaktpersonens præference for læring og udvikling som leder er derved både socialt orienteret med kollektiv refleksion og erfaringsudveksling ifm. kurser samt individuelt orienteret ved online formater som fx informationssøgning om konkrete udfordringer. Dertil er kontaktpersonens egen præference, når kontaktpersonen søger ny viden, et format af videoer med en "how to"-tilgang, hvortil erfaringen er, at lederne i BESTSELLERs præference ift. formatet på indhold på Fuse er tekst og video ud fra deres nuværende brug af Fuse (bilag 12, s. 28, l. 22-28).

Dertil blev der udarbejdet tre personaer som en måde at formidle og samle de empiriske indsigter om lederes behov ift. læring og udvikling pba. praktikopgaven med indsigterne om brugskonteksten og lederes behov i BESTSELLER ud fra interviewet med BESTSELLER-kontaktpersonen. Personaerne ses her:

*Billede 32 Persona "Torsten" (bilag 14, s. 10).*

*Billede 31 Personaen "Simone" (bilag 14, s. 11)*

*Billede 33 Personaen "Mateo" (bilag 14, s. 12).*

Parametrene 'alder' og 'privatstatus' ved personaerne er udviklet mhp. at vise forskellige livssituationer ved de potentielle brugere i forlængelse af Illeris' perspektiv på voksenlæring (se afsnit 2.5) samt ud fra BESTSELLER-kontaktpersonens betragtning om, at lederne har mange opgaver, hvortil:

> *"(...) ens egen udvikling er ofte det, der bliver tilsidesat. Eller hvis man er i underskud energimæssigt (...) Eller man har små børn, der holder en vågen hele natten. Så er der bare ikke overskud til det der med at lære noget nyt. Fordi det, det ved vi jo godt, at det kræver en indsats, når de der nervebaner, de skal sættes sammen."* (bilag 14, s. 30, l. 23-28).

Parametrene 'præference for hvor personaen søger ledelsesinspiration henne, samt hvordan personaen helst vil lære' er formuleret ud fra de empiriske indsigter fra praktikopgaven, der viste en stor variation blandt lederes tilgang til samt behov og ønsker for ledelsesudvikling. Disse forskelle er fx ift., hvor meget tid de ønsker at bruge på ledelsesudvikling udenfor deres ledelsesvirke, samt hvor/hvem de ønsker ledelsesinspiration fra. Indsigterne fra både interviewet med BESTSELLER-kontaktpersonen og fra praktikopgaven er samlet og illustreret i personaernes forskellighed. Fx har personaen Simone, som har to små børn, begrænset tid til ledelsesudvikling udenfor sit ledervirke og deltager derfor primært i en intern netværksgruppe samt lytter til podcasts, selvom hun også gerne vil arbejde med opgaver og refleksionsøvelser. Mateo, derimod, er ung, single og uden børn, og bruger derfor meget tid på ledelsesudvikling gennem læsning og deltagelse i kurser. Personaen Torsten adskiller sig yderligere ved at søge ledelsesinspiration gennem bekendte og eksterne netværk i sin fritid, og foretrækker at lære ved at afprøve nye tilgange i praksis og sparre med andre herom.

Ud fra behovs- og kontekstanalysen samt designprincipperne bag prototype version 1 blev følgende dilemmaer og designspørgsmål udformet til brug i ideatefasen af workshoppen mhp. at bidrage til en designproces, der udspringer fra de praktiske og teoretiske problemstillinger belyst i kontekstfasen:

### Community = læringsfællesskab

Hvordan skabes et ledelsescommunity, der giver følelsen af fællesskab?
Hvad skal der til for at få ledere til at engagere sig i communityet? Med hinanden? Med indholdet?

*"Ledere er en særlig brugertype, der i højere grad udøver selvcensur fx ift. at dele sårbarheder og udfordringer."*

### Rækkevidde og impact

Hvordan designes et ledelsescommunity som 'favner alle' uden at blive 'one size doesn't fits all'?
Hvordan kan ledelsescommunities designes til en international kontekst uden at det bliver 'tom snak'?

*"Det skal indeholde alt det de ved og ikke ved, at de har brug for, men samtidig være simpelt nok til at overskue i en travl drift."*

*Billede 34 Dilemmaer og designspørgsmål til ideate-fasen af designworkshoppen formuleret ud fra indsigter fra kontekstfasen. Egen tilvirkning (bilag 14, s. 9).*

Ovenstående udgør derved det materiale, der er udviklet for at formidle om behovs- og kontekstanalysens fund ift. den efterfølgende samskabende designproces i LAB-fasen.

## 7.2 Designproces i LAB-fasen: Udvikling af prototype version 2

Afsnittet omfatter fremstilling af LAB-fasens samskabende undersøgelses- og designproces ved workshoppen med aktører fra Blendit Learning samt den efterfølgende selvstændige videreudvikling af prototype version 2 af et konceptuelt læringsdesign for digitalt understøttet ledelsesudvikling vha. et Fuse ledelsescommunity. Indledningsvist præsenteres her rammerne for workshoppen samt betragtninger om den samskabende tilgang i designprocessen.

**Fysiske rammer for og deltagelsen i designprocessen**

Af de 13 inviterede deltog otte fra Blendit Learning i workshoppen, hvoraf to måtte forlade efter ideate-delen pga. et kundemøde. Workshoppen blev afholdt i Blendit Learnings kontorlokale, da det oprindeligt planlagte mødelokale ikke var tilgængeligt. Til gruppearbejdet blev kontorlokalet, et fællesområde og et tekøkken anvendt. De udarbejdede formidlingsplakater blev opsat på vinduerne i kontorlokalet pga. manglende vægplads og så de hele tiden var synlige (billede 35).

*Billede 35 Billede af 'summeøvelse' under empathize og define delen af workshoppen (bilag 15, s. 4).*

Til workshoppen var der ét flipoverstativ og en station med kreative materialer som post-its, papir, tuscher, sakse og tape, der frit kunne benyttes. Dokumentationen af arbejdsprocessen viser workshopdeltagerne engageret i både idegenerering og paperprototyping, som det fremgår af følgende billeder:

*Billede 36 Billeder af gruppearbejde under ideate-delen af designworkshoppen (bilag 15, s. 6).*

*Billede 37 Billeder af gruppearbejde under prototype-delen af designworkshoppen (bilag 15, s. 7).*

Ved plenumpræsentationen af ideer og prototyper blev flipoverstativet samt den frie gulvplads udnyttet, idet vi så alle kunne stå i en halvcirkel og se materialerne.

*Billede 38 Billeder af plenumdialog og præsentation af gruppearbejdet i ideate og prototype-delene af designworkshoppen (bilag 15, s. 8).*

Ved workshoppens afslutning udtrykte flere deltagere, at det havde været en lærerig oplevelse, især vedrørende arbejdet med brugercentreret design og anvendelsen af Design Thinking-faserne (bilag 5, s. 28 og s. 32). Flere aktører fra Blendit Learning fremhævede personaerne som et konstruktivt værktøj til at opnå empati for brugerne og fastholde et brugercentreret perspektiv i designprocessen (bilag 5, s. 28-29). Dette understøttes af egne observationer af anvendelsen af personaerne og

’persona-skoene’ under workshoppen, hvor aktørerne ofte refererede til personaerne ved navn og brugte persona-skoene som referencepunkter under ídeudviklingen (billede 39) (bilag 5, s. 25). En deltager udtalte desuden, at workshoppen havde været værdiskabende for Blendit Learning med hensyn til de genererede input til koncept og prototype på digitalt understøttet ledelsesudvikling vha. Fuse (bilag 5, s. 29).

*Billede 39 Billede fra brug af personaer og persona-sko under designworkshoppen (bilag 5, s. 6).*

### 7.2.1 Fremstilling af udviklede ideer og prototyper til prototype version 2 fra designworkshop med Blendit Learning

**Empathize og define:** Workshopdeltagerne reflekterede over og diskuterede det præsenterede formidlingsmateriale af behovs- og kontekstanalysen ud fra spørgsmålet: ”*Hvilket generelt billede giver casen og personaerne os af brugerne og brugskonteksten til et Fuse ledelsescommunity?”* (bilag 13, s.3). Dertil italesatte workshopdeltagerne at:

- Der er en stor kompleksitet i at designe til BESTSELLER som organisation ift. at designet vil skulle omfavne meget og mange forskellige brugeres behov for at være relevant.

- Det er generelt et problem, når man vil det hele og det så ikke lykkes ift. at designe og implementere Fuse communities, hvorfor der i starten bør fokuseres på at lave et design, der kan hjælpe lederne i den daglige drift (= performance support), og så på sigt arbejde med at udvide designet ift. at forbedre læring og kompetenceudvikling for lederne (bilag 5, s. 25).

Disse problemstillinger blev derved rammesættende for den videre designproces ift. at idegenerere over, hvordan designet kunne laves ift. a) så det bedst muligt favner brugernes behov i den organisatoriske kontekst samt b) skelner mellem elementer, der er tiltænkt at gøre hverdagen nemmere for lederne eller mere overordnet fokuserer på at rammesætte kompetenceudvikling ved lederne.

**Ideate:** Idegenereringen til et læringsdesign for digitalt understøttet ledelsesudvikling i en organisatorisk kontekst vha. en prototype på et Fuse ledelsescommunity foregik i grupper af to og to. Alle grupperne formulerede ideer på post-its mhp. efterfølgende at kunne kategorisere dem. Af formidlingshensyn bliver de forskellige ideer præsenteret sammen med prototyperne ud fra billeddokumentationen heraf.

**Prototyping:** Grupperne arbejdede videre med prototyping på papir af udvalgte, centrale ideer ift. hvilke der løser brugernes/ledernes behov bedst samt er ressourcemæssige gennemførlige. Papirprototyperne og ideerne bag vises og opsummeres på de følgende sider ud fra hver gruppe.

*Billede 40 Gruppe A's idegenerering til designworkshoppen (bilag 15, s. 9).*

*Gruppe A* deltog kun i ideate-delen af workshoppen, hvortil de idegenererede ift. at i) et ledelses-community skal overordnet have fokus på at favne alle og levere relevant indhold ud fra målet at gøre det nemmere og hurtigere for lederne at udføre deres ledelsespraksis (pull) samt noget basis ledelsesviden (push), ii), der skal laves målrettede og tidsaktuelle kampagner ud fra et årshjul på Fuse ledelsescommunitiet samt iii) det ikke er muligt at skabe et fællesskab for ledere via et Fuse community, hvorfor ledelsesudvikling i praksis bør understøttes af fysiske netværksgrupper udenom Fuse.

*Billede 41 Gruppe B's idegenerering og papirprototyper til designworkshoppen (bilag 15, s. 10).*

*Gruppe B* har idegenereret ud fra et koncept om, at lederes onboarding er en udviklingsproces ”fra lederrejse til rejseleder”. Designet for digitalt understøttet ledelsesudvikling bør derfor fokusere på en cyklisk tilgang til ledelsesudvikling ift., at det første år for en ny leder er en rejse, hvor de går fra at være ubevidst inkompetente til bevidst inkompetent hen mod at være bevidst kompetent. Denne proces bør jf. gruppe B understøttes af formel læring gennem læringsplaner på et Fuse ledelsescommunity til at introducere for ’grundviden’ om ledelsestilgangen og -opgaver i organisationen. Derefter kan de som ’rejseleder’ hjælpe nye ledere gennem deres lederrejse i form af en buddy-ordning, hvorved de også selv fortsætter deres egen udvikling. Ift. at anvende et Fuse ledelsescommunity

som redskab til at understøtte ledelsesrejsen er det ud fra gruppe B's ideer vigtigt at lave to communities; et til onboarding og et til 'alle', hvortil de har udviklet en papirprototype til onboarding-communitiet. Centrale elementer på onboarding-communitiet er a) overblik over ens 'støttepersoner' i form af buddy'en og ens egen leder mhp. at lægge op til at bruge dem til sparring, b) læringsplaner, der gennemgår rammen for at være en god leder i organisationen samt rollemodeller, der deler viden og best practice samt c) et 'katalog' over relevant viden og redskaber til at lykkes bedst som leder ift. problematikken i, at brugerne 'ofte ikke ved, hvad de ikke ved'. Gruppe B's onboarding-community prototype er designet ud fra, at formålet med brugernes interaktion derpå er videnskabelse mhp. anvendelse af konkrete redskaber i deres ledelsespraksis (= performance support) fremfor social interaktion med andre brugere på communitiet (bilag 5, s. 26 og 30-31).

*Billede 42 Gruppe C's idegenerering og papirprototyper til designworkshoppen (bilag 15, s. 11).*

Gruppe C's ideer er grupperet ud fra 'why, how, what', hvortil de under 'why' fokuserer på at designet skal målrettes brand og ledelsesrolle for at være relevant for brugerne. Ift. 'how' er det centralt, at et Fuse ledelsescommuntiy fokuserer på performance support og 'time savers'[10] over ledelsesudvikling for at give communitiet 'liv' fra starten af samt indeholde et FOMO-element[11], så brugerne finder tid til at bruge ledelsescommunitiet i en travl drift. Ift. 'what' er særligt en dynamisk widget med et årshjul med tidsmæssige relevante ledelsesopgaver ift. at give lederne løbende hjælp og inspiration til at håndtere ledelsesopgaverne. Deres papirprototype inkorporerer førnævnte ideer samt er opdelt i to dele ud fra en landingpage (forside) og en individualiseret communitypage (underside) med tilpasset indhold til den enkelte bruger. Ligeledes indeholder deres prototype også elementer som en værktøjskasse med særligt relevante værktøjer og guides … samt at fællesskabsfølelsen blandt brugerne på et Fuse ledelsescommunity kan styrkes gennem opfordring til at kommentere på indhold og dele sine egne best practice. Ift. at få personaen Torsten til at engagere sig i ledelsesudvikling vha. Fuse bør fokus jf. gruppe C være på at facilitere relevante workshops målrettet ledelsesudvikling, hvor materialet derfra efterfølgende uploades på Fuse mhp. videre sparring og vidensdeling blandt brugerne ift. deres individuelle afprøvning i praksis af den nye viden fra workshoppen (bilag 5, s. 26 og 30).

[10] Time savers = elementer der gør, at lederne hurtigere kan lykkes med at løse deres opgaver.
[11] FOMO = Fear of missing out, der henviser til, at designet skal være dynamisk og løbende levere nyt og relevant indhold, som brugerne ikke har lyst til at gå glip af.

*Figur 43 Gruppe D's idegenerering og papirprototype til designworkshoppen (bilag 15, s. 12).*

Gruppe D anvendte deres post-its med ideer til at visualisere deres udviklede papirprototype. Deres ideer var særligt centreret om, hvordan driften/administrationen af et Fuse ledelsescommunity skulle fungere, så det ville blive mest succesfuldt. Dertil vurderer gruppe D, at drift og facilitering af ledelsescommunitiet også skal være relevant for den/dem, der har ansvaret for communitiet. Det kan fx være 'Knowledge Experts'[12] indenfor ledelsesudvikling, der driver communitiet, så det ikke blot er en 'tilfældig' HR medarbejder, der ikke nødvendigvis brænder for at hjælpe ledere med at lykkes vha. Fuse. Ligeledes skal der være en organisatorisk opbakning om at allokere tid til udvikling for lederne, ligesom ved deltagelse til træninger/kurser, hvor lederne fx ikke må booke møder, men skal bruge tiden på aktiviteter ifm. ledelsesudvikling. Gruppe D vurderer også, at der bør designes to versioner af et Fuse ledelsescommunity for at kunne løse brugernes behov bedst ift. leading others ledelsesniveauet; et onboaring-community og et community for alle. Deres prototype tager derudover udgangspunkt i muligheden for at lave 'lukkede' Fuse ledelsescommunities, som x

[12] En 'Knowlegde Expert' er en person i organisationen med særlig stor viden og erfaring indenfor et specifikt emne, som både kan være en HR medarbejder eller en anden leder/bruger.

antal ledere kan deltage i og bruge hinanden til at sparre med om egen ledelsespraksis og -udvikling. Dertil bør der være fokus på at få brugerne til at lære hinanden at kende ved fx præsentationsvideoer (bilag 5, s. 27).

Følgende pointer til en videre designproces kan udledes på baggrund af ovenstående opsummering af gruppernes ideer og prototyper samt ud fra plenumdialogen ifm. præsentationen til workshoppen:

1) Digitalt understøttet ledelsesudvikling i en organisatorisk kontekst vha. et Fuse ledelsescommunity bør være opdelt ud fra et onboarding-community og et generelt ledelsescommunity for alle leading others ledere:
    a. Det fælles onboarding-community bør indeholde introduktion til generelle ledelsesopgaver i relation til ledelsesniveauet, som kan hjælpe lederne med at lykkes især de første gange, de skal udføre en ledelsesopgave. Det kan fx enten være igennem et 'katalog' over information om og redskaber/guides til 'alle' ledelsesopgaver, gennem udvalgte emner, som vurderes særligt at kunne hjælpe lederne eller gennem læringsplaner koblet op på forskellige emner, der guider brugerne igennem al den relevante information til emnet. Uanset formatet bør de respektive emner (topics) indeholde deling af andre lederes erfaringer og best practices. Fokus i onboarding-communitiet bør være på at designe for at fremme brugernes interaktion med indholdet på communitiet snarere end interaktion mellem brugerne.
    b. Det generelle ledelsescommunity til 'alle' leading others ledere bør ideelt opdeles i mindre enheder ud fra brands eller ledelsesfunktion, så det bliver ud fra en mere praksisnær kontekst mhp. at gøre det mest muligt relevant for brugerne. Dette fx ved at kunne målrette indholdet til et specifikt brand eller en specifik ledelsesfunktion samt muliggøre en mere kvalificeret sparring og interaktion mellem brugerne. Det generelle ledelsescommunity bør være dynamisk designet og indeholde materiale, der understøtter et årshjul for tidsspecifikke ledelsesopgaver mhp. at give brugeren en FOMO-følelse, så de aktivt vil bruge Fuse ledelsescommunitiet for ikke at gå glip af ny og relevant viden.
2) Idealet om, at et Fuse ledelsescommunity kan være et online fællesskab for lederne bør være et sekundært mål ift. at designe et ledelsescommunity ud fra performance support-tilgangen, så det indeholder fx konkrete redskaber og guides, der hjælper lederne med at lykkes bedre, nemmere og/eller hurtigere i deres udførsel af konkrete ledelsesopgaver. Dette grundet

ledernes travle drift/ledelsespraksis, hvor det formentlig vil kræve en større adfærds- og kulturændring både organisatorisk og individuelt ved lederne, for at de antageligvis overhovedet vil bruge et Fuse ledelsescommunity som et fællesskab til bl.a. vidensdeling om ledelsespraksisser mhp. at understøtte social læring blandt ledere.

3) Idet det er svært at skabe en fællesskabsfølelse blandt lederne via et Fuse ledelsescommunity, så bør designet for digitalt understøttet ledelsesudvikling også indeholde netværksgrupper 'udenom' Fuse for at kunne understøtte den sociale interaktion mellem lederne ift. vidensdeling og praksisnær sparring på deres ledelsespraksis. Netværksgrupperne bør faciliteres af nøglepersoner, der kan hjælpe med at skabe et trygt rum blandt deltagerne til at dele deres sårbarheder og udfordringer. I forlængelse af nøglepersoners facilitering af netværksgrupperne, muliggør det også, at facilitatorerne kan vidensdele generelle inputs til de typiske udfordringer og ofte stillede spørgsmål, der går på tværs af ledere/netværksgrupper, på Fuse ledelsescommunitiet.
4) Derudover bør der også være en cyklisk buddyordning 'fra lederrejse til rejseleder', der gælder nye ledere, som så efter fx 1 år bliver buddy for en ny leder selv. Buddyordningen skal understøttes på Fuse ledelsescommunitiet ved overblik over ens buddy.

Idet vi til workshoppen ikke nåede en fælles udvælgelse og kombination af ideer og elementer fra papirprototyperne ift. den efterfølgende brugertest, blev det besluttet at undertegnede videreudviklede på designet, så det blev testbart. Ovenstående pointer fra workshoppen kommer derved til at fungere som praktisk funderede designprincipper i den efterfølgende selvstændige videreudvikling af prototype 2.

### 7.2.2 Fremstilling af egen videreudvikling af prototype version 2

**Samling af ideer og papirprototyper fra workshoppen i papirprototype**

Ud fra en samling af ideer og papirprototyperne fra workshoppen blev følgende papirprototype udviklet (billede 44), som var opdelt i tre overordnede segmenter:

1. Et under-community for leading others ledere (i to versioner ved de blå sider i toppen)
2. Et under-community for onboarding new leading others ledere (i to versioner ved de to røde sider i midten)
3. Et eksempel på en topic page (den grønne side i bunden).

Ideen bag at designe to slags under-communities til et Fuse ledelsescommuntiy var at, onboarding-communitiet (bilag 16, s. 6-7) ville indeholde inspiration og guides til nye ledere ud fra tilgangen om ”start din (lærings)rejse som ny leder her” med elementer som topics og læringsplaner, der ’fører’ brugeren igennem alt den relevante information samt målrettede BESTSELLER events/træninger for nye ledere. Derimod ville leading others-communitiets (bilag 16, s. 4-5) formål mere være sparring og videndeling med andre ledere, som ikke kun er afgrænset til perioden som ny leder. Dette ud fra betragtningen fra workshoppen om, at et onboarding-community kun vil være relevant for lederen at anvende i opstartsperioden, og at der derfor vil være et naturligt skifte af brugere på onbaording-communitiet, hvilket antageligvis vil medføre en lav grad af interaktion med andre brugere samt indholdet på communitiet. Derimod vil et under-community for alle leading others, som supplement til onboarding-communitiet kunne medføre en højere grad af interaktion fra brugerne ift. fx at stille spørgsmål i communitiet samt deltage i samtalerne (like/kommentere/dele). Selve topic-eksemplet (bilag 16, s. 7) indeholder elementer som korte videoer og artikler[13], der forklarer emnet samt ’værktøjskasser’, der giver konkrete guides, redskaber o.l. til brugerne ift., hvordan de kan arbejde med det pågældende emne samt inspirationsvideo(er) med andre lederes erfaringer ift. emnet. Begge under-communities indeholder elementer med konkrete ’how to’-guides, inspirationsmateriale om ledelse og fremhævning af andre lederes ’BEST practices’[14] med videoer af ledere, der fortæller om deres erfaringer enten på startsiden eller under et givent emne til inspiration for brugerne.

*Billede 44 Videreudviklet papirprototype på version 2 (bilag 16, s. 2).*

[13] Termen ’artikler’ anvendes om tekstbaseret indhold på Fuse.
[14] ‘BEST practices’ skrives som en reference til best practices i BESTSELLER på deres eksisterende Fuse communities.

**Feedback fra meddesignere fra designworkshoppen**

Til et opfølgende møde efter workshoppen blev de videreudviklede papirprototyper præsenteret for to af workshopdeltagerne. Deres input til papirprototyperne var især, at det bør fastholdes med to under-communities; ét til onboarding af nye leading others ledere og ét til alle leading others ledere. Dette er grundet vigtigheden af at kunne designe mere målrettet ud fra formålet pba. de forskellige målgrupper til hver type af under-ledelsescommunitiene. Således er formålet med onboarding-communitiet at hjælpe lederne ud fra udsagnet om, at "*det sværeste for lederne er den første gang, de skal gøre noget nyt*" (bilag 5, s. 33). Det generelle leading others-communitys formål er derimod 'performance support' ift. at gøre det nemmere for ledere at finde information og guides, når de løbende får brug for at genopfriske det. Ift. særligt konceptet om onboarding-communitiet næves også, at det er vigtigt at administratoren af communitiet er en HR-person, der i forvejen arbejder med eller har ansvaret for onboarding af ledere for at sikre personens engagement i at få communitiet til at 'leve'. Hertil nævnes også, at funktionen med 'ask a question' bør flyttes højere op på communitiet for at give brugerne følelsen af, at det er trygt at stille spørgsmål derinde. Ligeledes skal 'Knowledge Experts' kunne ses på forsiden for at skabe tryghed om, hvem man kan gå til med hvad, for at få hjælp som ny leder (bilag 5, s. 33-34).

**Digital mockup**

Feedbacken på papirprototyperne integreres i en forfinelse af prototype version 2 på designet for digitalt understøttet ledelsesudvikling i en organisatorisk kontekst vha. et Fuse ledelsescommunity gennem udarbejdelsen af en digital mockup til at formidle ideerne bag til lederne i brugertestene.

*Billede 45 Digital mockup på prototype version 2 (bilag 16, s. 9).*

Mockuppen på billede 45 (link til digital version i bilag 16, s. 8) er opdelt ud fra fire overordnede segmenter:

- Lilla boks = en startside for overblik over tilgængelige communities målrettet ledelsesniveauet leading others
- Gul boks = onboarding community for nye leading others ledere (i tre versioner)
- Grøn boks = community for alle leading others ledere (i tre versioner)
- Blå boks = eksempel på topic page og indhold derpå.
- Pilene mellem de forskellige segmenter/bokse indikerer 'flowet' mellem de forskellige dele; fra startsiden (lilla) kan brugeren komme til hhv. onboarding- eller all leading others-communitiene (gul og grøn)*, hvorfra man kan åbne et emne (topic), der har div. indholdselementer, som brugeren kan åbne (blå). *Startsiden er ikke en nødvendighed for at komme ind på de respektive communities.

Mockup'en er udarbejdet ud fra tilpasning til en hjemmeside, hvorfor de respektive dele af segmenterne svarer til et udklip af siden for det pågældende under-community (ved den gule og grønne boks) eller det valgte topic/indhold (i den blå boks). Formålet med de forskellige versioner (A, B og C) af både onbaording- og "for all leading others"-communitiene er at teste forskellige aspekter af ledelsescommunitiets design ift. om de potentielle brugere: i) foretrækker en lang udgave, der viser 'alt det, de ikke ved, de ikke ved og kan få brug for at vide' eller en kort, mere simpel udgave ift. BESTSELLER-kontaktpersonens feedback på prototype 1, ii) tænker, at et lukket community som en slags netværksgruppe med x antal ledere vil fungere på Fuse samt iii) foretrækker et global, brand- eller landespecifikt ledelsescommunity (bilag 16).

## 7.3 Analysedel 2 ud fra LAB-fasen i DBR-innovationsmodellen

Den analytiske bearbejdning af LAB-fasen i specialet forekommer ved en analyse af brugertesten på prototype version 2. Analysedel 2 er opdelt ud fra en tematisk analyse pba. Braun og Clarkes (2006), hvor der i fortolkningen af tematikkerne fra brugertestene anvendes teoretiske perspektiver. Dette er mhp. at kunne revurdere designprincipperne pba. et empirisk og teoretisk grundlag i opsamlingen af analysedel 1 og 2.

### 7.3.1 Brugertests - tematisk analyse

Ud fra Braun og Clarkes (2006) faser i tematisk analyse, er brugertestene af prototype version 2 blevet bearbejdet gennem:

<u>Fase 1 Overblik:</u> At danne et overblik over brugertestene ved genlæsning af delvise transskriptioner og noter. Dertil blev indledende mønstre formuleret: *modvillighed overfor Fuse læringsplatformen, udfordringer og potentialer med implementering i praksis, overblik vs. simplicitet, driftshjælp vs. læring og organisering.*

<u>Fase 2 Indledende kodning og tematisering:</u> En indledende, empiridreven kodning af transskriptionsuddrag og noter, dog ud fra et analytisk sigte på formålet med brugertesten ift. at få indsigter i brugernes forståelse af de forskellige koncepter af prototypen mhp. at kunne vurdere det

intenderede designs relevans og anvendelighed i praksis. Denne kodning forgik manuelt ved gennemgang af transskriptionsuddrag og noter samt notering på halve post-its, der blev placeret ud fra indledende temaer ud fra interviewguidens ramme. Den indledende kodning og tematisering førte til følgende overblik:

*Billede 46 Oversigt over indledende koder og temaer fra brugertests.*

Fase 4 Kategorisering af temaer: Temaerne blev gennemgået og kategoriseret ud fra overordnede temaer, hvor nogle kodede udsagn og temaer blev samlet. De nye, overordnede temaer ses på følgende billede som de hele post-its samt nye undertemaer ved de halve post-its koblet på de overordnede temaer:

*Billede 47 Oversigt over kategorisering af temaer fra brugertests.*

Ud fra kategoriseringen laves og udvælges følgende centrale overtemaer til den efterfølgende teoretiske analyse af temaerne: *1) Relationer til andre vs. digital understøttelse, 2) Social interaktion på Fuse* og *3) Implementering: potentialer og udfordringer.*

<u>Fase 5 og 6 Fortolkning og fremstilling:</u> I det følgende præsenteres tematikkerne fra brugertestene ud fra temaerne for i opsamlingen af analysen i det efterfølgende afsnit at kunne diskutere designets relevans og anvendelighed i praksis.

**Tema 1: Relationer til andre vs. digitalt understøttelse**

Generelt oplever respondenterne, at der er et potentiale i en digital understøttelse af deres onboarding som nye ledere vha. et Fuse ledelsescommunity med tilgængeligt materiale målrettet ledelsesniveauet leading others. R4 mener dog, at det er vigtigt, at der stadig er mulighed for at få introduktion til og sparring om den nye lederrolle sammen med andre, men at materialet på et Fuse ledelsescommunity vil kunne hjælpe med at kvalificere den hjælp, han får gennem dialog med andre, hvis der var noget materiale på et Fuse ledelsescommunity, som han ville kunne orientere sig i før eller efter samtalerne (bilag 28, s. 2).

Noget af det, der gik igen på tværs af alle respondenterne adspurgt om, hvad deres erfaringer var fra opstartsperioden som ny leder var, at relationen til egen leder, HR Business Partner samt lederkollegaer var afgørende for, om de oplevede opstartsperioden som god. R3 fortæller således:

> *"Jeg tror, at jeg har været heldig i den forstand, at vi har været nogle stykker, der har fået en lederrolle i organisationen på samme tid. Hvor der er blevet skabt lidt et community omkring det. Hvor vi har kunnet bruge hinanden til sparring og praktiske spørgsmål" (bilag 26, s. 2).*

R3 oplevede det som en stor fordel, at de var flere nye ledere i brandet og at der fra start af blev afholdt møder faciliteret af deres HR Business Partner om rollen som leder, hvad den indebærer og hvad de skulle være opmærksomme på i transitionen fra specialist til leder. R5 oplevede dog, at onboarding-møder med HR i opstarten som ny leder ikke gav ham den hjælp, han havde brug for, fordi de ikke var der målrettet det brand han er i og fx det administrative arbejde, han konkret skal sidde med.

R2 fortæller, at han egentlig har en god sparring med sin egen leder, men at han stadig har følt sig meget i tvivl og meget usikker, hvorfor han "*gerne vil have skrevet ned, det er de procesmæssige ting ift. HR, altså hvordan gør man det og hvad er reglerne*" (bilag 24, s. 4), så han har noget at støtte sig op ad i kaosset som helt ny leder. Han siger dertil:

> "*Hvis jeg nu ikke havde så gode ledere og så gode kollegaer, der tror på mig og støtter mig, så tror jeg, at det vil være rigtigt godt at have noget, jeg kunne defaulte til."* (bilag 24, s. 3).

Generelt oplever R2, at det er essentielt at have relationer til andre i organisationen, for at kunne få den hjælp og støtte, man har brug for som ny leder:

> "*Men jeg ringer bare til folk, som det er nu. Jeg har efterhånden et godt netværk qua jeg sidder i [forretningsdel] og har en bred snitflade. Var jeg nu kommet direkte fra en*

*anden organisation, så vil jeg aldrig have mulighed for at gøre det og et opslagsværk ville være fint."* (bilag 24, s. 4).

Flere af respondenterne bruger ordet 'opslagsværk' til at beskrive potentialet i, at kunne få hurtig og nem adgang til hjælp og viden ved at slå op i materialet på et Fuse ledelsescommunity. Dog vurderer de alle også, at læring via et Fuse ledelsescommunity umiddelbart kommer sekundært til driftshjælpen. Alle respondenter finder elementet med 'Guides to management tasks' særligt relevant ift. at støtte dem i deres ledelsesopgaver. R3 italesætter, at det at få digital understøttelse på information og guides målrettet leading others ledelsesniveauet både ift. de lavpraktiske, administrative ting og de mere bløde værdier relateret til ledelse som fx konflikthåndtering og strategiværktøjer vil bidrage ved: "*Fordi så er det noget der gør, at man kan være lidt mere effektiv og kan komme videre med sine ting"* (bilag 26, s. 11). Dertil er elementet 'Guides to leadership tasks', som fire af respondenterne finder relevant, hvor R5 italesætter, at det er vigtigere for ham med sparring fra sin egen leder på emner vedrørende 'leadership tasks' (bilag 30, s. 4).

Det ses som en central betragtning, at han, trods at han har gode relationer at sparre med om sin lederrolle, stadig oplever at være meget usikker og behov for at have noget mere formelt at læne sig op ad i at lære at udføre sine ledelsesopgaver – og at andre nye ledere, der ikke har gode relationer at sparre med, fx hvis de kommer udefra, vil formentlig have et endnu større behov for det. Behovet for information, guides og how to's særligt ift. de administrative dele af lederrollen som fx håndtering af ferie, brug af it-systemer og lønsamtaler går således også igen på tværs af respondenterne.

Ift. koncepterne i læringsdesignet om netværksgrupper og buddy-ordning for nye ledere udtaler R1, at en buddy måske kunne give endnu mere værdi end en netværksgruppe som ny leder ift.:

*"jeg har nogle, som sidder i samme situation som mig selv jobmæssigt og som måske er på en anden lokation, som man kan trække noget mere på, fordi man kan bruge dem på en anden måde end du kan bruge dine nærmeste [leder]kollegaer."* (bilag 22, s.1).

R2 har allerede en buddy-ordning i den forretningsdel, han er i, så for ham vil det ikke give mening, men han mener dog, at call-to-action-kappen på Fuse ledelsescommunitiet, hvor man kan bede om at blive en buddy, giver god mening, da buddy-ordningen også kræver, at begge parter er

engagerede i at være buddies (bilag 24, s. 11). R3 mener dog, at en buddy-ordning bør være en fast del for alle nye ledere og ikke en frivillig løsning (bilag 26, s. 11). R1 finder ligeledes den digitale understøttelse af buddy-ordningen med et overblik over egen buddy på onboardingcommunitiet særligt relevant ift.:

> ”*Det der med, at den [red.: boksen med "Buddy-ordningen"] egentligt sidder og "skriger en ud i hovedet", det var måske ikke dumt. [...] Nu tænker jeg især på sigt, at når man så begynder at bruge det, at man så lige bliver mindet om, hvem det er, så det er nemt at kontakte personen. Fordi jeg tror mange gange i hverdagen, så glemmer man jo sådan noget.*" (bilag 22, 5).

Ift. muligheden for at bruge faciliterede netværksgrupper som er koncept til digitalt understøttet ledelsesudvikling udtaler R2, at de i den forretningsdel, han er i, allerede afholder nogle online sessioner for alle leading others med vidensdeling om et specifikt emne eller ledelsesopgave. Det bliver faciliteret fra HR og har et par erfarne leading others ledere, der kort deler deres erfaringer, før de snakker om det i breakoutrooms, hvilket bidrager til at give ham nye perspektiver. Han ser dog et stort potentiale i at understøtte formatet for netværksbaseret vidensdeling på et Fuse ledelsescommunity, fx ved at optage sessionerne og dele dem sammen med noget materiale om emnet, så man kan finde det igen senere, når man skal bruge det (bilag 24, s. 7-8).

**Tema 2: Social interaktion på Fuse**

Generelt vurderer respondenterne, at de ikke vil engagere sig særligt meget i social interaktion på et Fuse ledelsescommunity. R3 udtaler dertil:

> ”*Jeg tror, jeg har fået sådan lidt en form for fatigue i noget af det her online community ting. Man sidder jo hele tiden på Instagram eller Pinterest eller Facebook eller det er nyheder eller et eller andet. Og så at skulle endnu mere af noget lignende, synes jeg, bliver sådan lidt for meget.”* (bilag 26, s. 7).

R2 italesætter, at hvis community-delen af et Fuse community skal fungere, så skal feed-widgeten fylde meget mere ligesom på Facebook. Dog vurderer han også, at det ikke er det, han primært vil bruge et Fuse ledelsescommunity til, idet de fx bruger Teams chats til det formål (bilag 24, s. 10).

Han ser også en udfordring i, at community-delen af et Fuse ledelsescommunity vil kræve dedikerede ressourcer for at komme til at lykkes:

> ”*Succesen af de her platforme er afhængig af, at der er nogle, der driver det. Der virkelig driver det. Jeg har fx sagt ja til at være ambassadør i det her community om AI i BESTSELLER (...), hvor jeg poster noget, jeg synes der er relevant og interessant.”*. (bilag 24, s. 10).

R4 vurderer, at han til dagligt ikke vil bruge funktionerne med kommenter, like og del på et Fuse ledelsescommunity, medmindre de var bygget op om en gruppe, hvor man kender hinanden som fx ifm. et kursus (bilag 28, s. 3). R1 italesætter dertil også behovet for en kulturændring:

> ”*Der når man deler de ting, der kan være lidt udfordrende for en selv som leder, det er nok mere når vi taler sammen indbyrdes tror jeg (...) Hvis man kunne skabe en kultur som gør, at man kan sige, det er lidt et frirum, hvor det ikke er så farligt, at gøre det så tror jeg nok jeg ville”* (bilag 22, s. 9)

Ifølge R1 handler det om tillid for, at han ville dele sine udfordringer i et digitalt forum, hvilket er svært selv med mennesker, som man ser fx 2-3 gange årligt i en ERFA-gruppe. Han synes det er lettest at gøre, når de kun sidder få sammen enten online eller fysisk (bilag 22, s. 9).

**Tema 3: Implementering – potentialer og udfordringer**

Generelt går det igen for respondenterne, at designet overordnet set vil være relevant for dem og anvendeligt i praksis, under forudsætning af, at det bliver endnu mere målrettet brands, lande og funktionsforskelle. Dog vurderes det, at et specifikt onboardingcommunity på tværs af organisationen vil give god mening ift. at give alle ledere adgang til den samme viden om, hvad det vil sige at være leder i BESTSELLER. R2 nævner dog, at han synes det er en fed ide med et standardiseret, fælles budskab for hele BESTSELLER om, hvad der er for forventninger til en som leading others leder med introduktion til Leadership Standards via et Fuse ledelsescommunity. Men han ser samtidig en potentiel udfordring i at præsentere noget fælles til alle nye ledere på tværs af BESTSELLER ift. ledere der så vil møde en anden virkelighed i brandet, hvis brandet ikke arbejder ud fra de fælles Leadership Standards (bilag 24, s. 9).

R2 udtaler, at et Fuse ledelsescommunity har et stort potentiale, hvis People udvikler noget godt materiale derpå:

> ”*Så bliver det jo en læringsplatform, for mig, hvor nogle har gjort det nemt for mig at udvikle mig som leder*. (…) *det er jo også noget, der er godt for virksomheden, at alle ikke skal til at opfinde den dybe tallerken ift. tidsforbrug og ressourcer*” (bilag 24, s. 11).

Ift. at bruge den nødvendige tid til at orientere sig i materialet på et nyt, Fuse ledelsescommunity vurderer R3 dog, at det kan blive problematisk og vil kræve øremærket tid (bilag 28, s. 3). I tråd dertil italesætter R2, at man på et onboardingcommunity vil have et mere ’discovery’ mindset end på et generelt ledelsescommunity, der derfor skal være meget simpelt, så man nemt kan finde det, man leder efter (bilag 24, s. 8-9). Flere af respondenterne giver udtryk for, at Fuse ikke er intuitiv at bruge, hvortil R3 siger:

> ” *Jeg tror, det er brugerfladen for mig. Jeg synes ikke, det er særlig brugervenligt. Det er ikke nemt at finde rundt i. Og tingene hedder alle mulige mærkelige ting (...) Og så bliver det sådan lidt en ”jeg ved faktisk ikke lige helt, hvor jeg skal starte henne på tingene”. Og så vender man om, så spørger jeg bare nogen i stedet for.”* (bilag 26, s. 5).

Ift. brugervenligheden af selve designet i prototype 2, fremhæver alle respondenter årshjul-funktionen som særligt relevant for dem. R4 udtaler dertil, at årshjulet er tydeligt og nemt tilgængeligt, hvilket er en fordel, da det godt kan være svært at huske, hvornår tingene sker (bilag 28, s. 4).

Ovenstående tematiske analyse af brugertestene fører videre til en teoretisk fortolkning af designet ud fra de empiriske indsigter fra brugertestene.

# DEL IV: DISKUSSION, KONKLUSSION OG PERSPEKTIVERING

# 8 Diskussion

*Diskussionskapitlet udgør, sammen med kapitlerne konklusion og perspektivering, specialets refleksionsfase. I de følgende underafsnit diskuteres de metodologiske refleksioner, der ligger til grund for kontekst- og LAB-fasen, samt selve fundene i hovedsageligt LAB-fasens analyse mht. at revurdere designprincipper. Diskussionskapitlet rundes af med en refleksion over implikationer for en evt. videre designproces i BESTSELLER og/eller Blendit Learning samt dertil generaliseringsmulighederne pba. specialets designproces.*

## 8.1 Diskussion af design

Dette afsnit vurderer det intenderede konceptuelle læringsdesigns relevans og realiserbarhed pba. den tematiske analyse af brugertestene og ved anvendelse af teorien præsenteret i kapitel 6, der er udvalgt ud fra, hvad de empiriske temaer kaldte på. Dertil er hensigten, at de teoretiske perspektiver kan bidrage til at kvalificere den efterfølgende revurdering af designprincipperne pba. indsigt fra brugertesten.

### 8.1.1 Teoretisk diskussion af design og analysedel 2

Analysen af brugertestene viser, at det overordnede læringsdesign for digitalt understøttet ledelsesudvikling generelt opfattes som relevant og anvendeligt af respondenterne. Ift. de specifikke koncepter i læringsdesignet; et Fuse ledelsescommunity som digitalt redskab, faciliterede netværksgrupper og en buddyordning for nye ledere i BESTSELLER er der dog forskellige opfattelser af relevans og anvendelighed blandt respondenterne.

Brugertesten med fem ledere fra BESTSELLER viste gennem den tematiske analyse, at respondenterne generelt ser designet som relevant og anvendeligt for deres ledelsespraksis ift. understøttelse af ledelsesudvikling vha. et Fuse ledelsescommunity som digitalt redskab. Dog kræver designet tilpasninger for at undgå, at det blot bliver ’endnu et it-system, de skal forholde sig til, men ikke får brugt’. Designet vil have større praktisk værdi, hvis det differentieres ift. de væsentlige forskelle mellem brands, lande og funktioner, som kendetegner kompleksiteten ved at være leading others leder i BESTSELLER. En evt. opdeling af det generelle ledelsescommunity i fx brands eller ledelsesfunktioner kan også øge sandsynligheden for, at det kan fungere som et online praksisfællesskab,

idet brugernes ledelsespraksis varierer betydeligt ift. brand og funktion. Dette kan fremme sparring, erfaringsudveksling og opbygning af et fælles vidensgrundlag inden for samme praksis/domæne ift. brand eller ledelsesfunktion.

Ud fra Lave og Wengers forståelse af situeret læring som en deltagelsesproces mod fuld deltagelse i et praksisfællesskab, viser brugertestene, at en god opstartsperiode som ny leder afhænger af tilgængeligheden af hjælp og sparring fra personer omkring lederen. Brugertesten indikerer, at legitim perifer deltagelse lettes, når nye ledere allerede kender organisationen eller egen leder. Det kan dog ses som at være sårbart for BESTSELLER ift. at skabe effektiv ledelsesudvikling i onboardingperioden. Designets koncepter om buddy-ordning og faciliterede netværksgrupper ses derfor som en metode til at systematisere onboardingprocessen, så nye ledere ikke er afhængige af et allerede etableret netværk, men gennem koncepterne i læringsdesignet også kan få udvidet sit netværk fra starten af som ny leder. Dette er også i tråd med Williams & Heilemans (2024) framework, som fremhæver strategisk onboarding og intentionelle netværk som midler til at gøre ledelsesudviklingen mere effektiv.

Respondenterne vurderer generelt, at designet for digitalt understøttet ledelsesudvikling vha. et Fuse ledelsescommunity kan bidrage til, at ledelsesopgaver udføres hurtigere og nemmere, forudsat at interaktionsdesignet er let og overskueligt. De fleste respondenter gav nemlig udtryk for, at det er ulogisk at bruge og navigere på Fuse platformen generelt set. Egnetheden af Fuse som digital læringsplatform kan derved diskuteres ud fra respondenternes tidligere erfaringer med BESTSELLERs Fuse. Foggs designprincipper om *reduction* og *tunneling* kan dertil med fordel integreres i designet af Fuse ledelsescommunitet for at gøre det nemmere for lederne at interagere med. Ligeledes vil designprincippet om *self-monitoring* kunne anvendes ved fx at integrere en menulinje eller navigationsbjælke i interaktionsdesignet til at gøre navigationen nemmere for brugerne.

Trods respondenternes umiddelbare opfattelse af, at et Fuse ledelsescommunity vil kunne bidrage til at frigøre tid fra driften, kan det dog diskuteres, om det konceptuelle læringsdesign reelt vil frigøre tid til ledelsesudvikling ved at frigøre tid fra driften gennem hurtig og nem adgang til hjælp til konkrete ledelsesopgaver. Kritisk set vil ledere sandsynligvis stadig have en travl drift, hvor den sparede tid blot bruges til andre presserende driftsopgaver.

Det konceptuelle læringsdesign for digitalt understøttet ledelsesudvikling vha. et Fuse ledelsescommunity vurderes at have potentiale til at understøtte transferprocessen ved at gøre materiale fra fx

ledelsestræning på BESTSELLER Academy tilgængeligt i en forenklet form. Ifølge Holten, Bøllingtoft og Wilms model for ledelsesudvikling kan dette udvide ledernes konceptuelle forståelse og fremme praksisnær refleksion over anvendelsen af ny viden fra ledelsestræningen. Designet kan også sikre, at alle ledere får lige adgang til BESTSELLERs Leadership Standards, uanset om brandet arbejder ud fra dem eller ej. Dette kan, som en af respondenterne i brugertesten fremhævede, dog også ses som en ulempe, hvis lederne så oplever en anden virkelighed i brandene, hvilket kan medvirke forstærkelse af følelsen om, at nogle brands og BESTSELLER er forskellige organisationer.

Designet for digitalt understøttet ledelsesudvikling kan yderligere ses som at fremme transferprocessen gennem nudging-funktioner i interaktionsdesignet af et Fuse ledelsescommunity i forlængelse af Haunstrup og Jensen (2024). Fx kan en dynamisk widget med 'årshjulet' for ledelsesopgaver visuelt minde lederne om kommende opgaver og levere relevant information, hvilket fremmer refleksion og transfer til praksis. Hertil har interaktionsdesignet på Fuse ledelsescommunitet i prototype version 2's visning af et topic samt indhold derpå et potentiale i at understøtte og fremme ledernes subjektive refleksion over anvendelse i egen praksis ved at fremstille refleksionsspørgsmål til emnet. Herved lægges der op til, at brugerne kan skrive deres refleksioner eller erfaringer dertil, hvilket kan bidrage til intersubjektiv refleksion og dertil mulighed for at trække på et større kollektivt vidensgrundlag. Det lægger sig derved af tankegangen i praksisfællesskaber ved, at lederne aktivt søger at dele deres erfaringer med resten af communitiet, hvilket også vil kunne understøtte den legitime perifere deltagelse ved nye ledere, der kan lære gennem læsning af andres anbefalinger og erfaringer.

Ift. onboardingsperspektivet i at bruge Fuse som digitalt redskab til ledelsesudvikling kan det være fordelagtigt at bibeholde læringsplans-elementet ift. Foggs self-monitoring designprincip. Læringsplanerne kan således give brugerne overblik over de centrale emner, som BESTSELLER vurderer som vigtige for nye ledere. Hvortil det kan være motiverende for brugerne at følge deres progression i gennemgangen af materialet som input til deres ledervirke i onboardingen. Dette står dog i kontrast til enkelte respondenter, der ikke forstod formålet med læringsplanerne eller mente, at de ikke ville bruge dem.

### 8.1.2 Revurdering af designprincipper

Pba. refleksionsfasen og særligt den teoretiske fortolkning af temaerne fra brugertestene udledes følgende tentative designprincipper for videreudvikling af det konceptuelle læringsdesign for digitalt understøttet ledelsesudvikling i en organisatorisk kontekst vha. et Fuse ledelsescommunity.

**1) Designet skal understøtte performance support og lederes læring i praksis ift. at levere nye input til vidensniveauerne 'konceptuel forståelse', 'bevidsthed/refleksion' samt 'handling/færdigheder' på et Fuse ledelsescommunity**
Det skal understøtte ledelsestræning ved at gøre materiale derfra let tilgængeligt, så brugerne kan orientere sig i det igen ved behov mhp. anvendelse af redskaber, koncepter osv. i praksis.
Det skal samle al tilgængelig viden, modeller og koncepter om ledelse samt konkrete guides og værktøjer til ledelsesopgaver i et overskueligt format, så brugerne nemt kan finde det, de har brug for. Det skal målrettes ledernes behov ved differentiering ud fra afdelinger og/eller funktioner og ift. evt. landespecifikke elementer.

**2) Designet skal bidrage til transferprocessen gennem nudging og at præsentere relevant materiale, så det er nemmere for brugerne at anvende ny viden i praksis**
Det skal på opportune øjeblikke ifm. et årshjul påminde lederne om forestående aktiviteter og gøre det nemt at finde relevant materiale dertil. Det skal give et overblik over, hvem lederne kan kontakte for at få specifik sparring på et emne.

**3) Designet skal understøtte social læring både asynkront og digitalt**
Det skal give lederne mulighed for at deltage i faciliterede netværksgrupper og buddy-ordninger.
Det skal gøres nemt for brugerne at interagere med andre brugere og indholdet på Fuse ledelsescommunitiet, så der over tid muliggøres en kulturændring med digitalt understøttet erfaringsudveksling og sparring vha. et Fuse ledelsescommunity.

Designprincipperne er at se som tentative designprincipper, der ud fra DBR's iterative tilgang vil skulle udvikles og forfines pba. nye empiriske og teoretiske indsigter ved videreudvikling af designet.

## 8.2 Diskussion af metode til empirigenerering og -behandling

Undersøgelsesdesignet i specialet er baseret på empirigenerering gennem en bruger*centreret* designproces med efterfølgende *inddragelse* af brugere ved brugertests med ledere fra BESTSELLER. Det kollaborative aspekt af undersøgelses- og designprocessen ud fra DBR er derved med aktører fra samarbejdsorganisationen Blendit Learning som 'eksperter', der indtager en rolle som designere, ift. at designe *for* brugere i caseorganisationen BESTSELLER. Det er relevant at stille sig kritisk overfor, hvorvidt en brugerinddragende, frem for brugercentreret, designproces ville kunne have bidraget til et mere realiserbart og anvendeligt konceptuelt design. Dette er ligeledes ud fra betragtningen om, at undersøgelsen af brugernes behov i kontekstfasen udgøres af empiriske indsigter pba. caseorganisationen fra praktikopgaven, idet det først var muligt at undersøge ledere i BESTSELLERs behov i LAB-fasen af specialet under brugertestene.

Det er også relevant at diskutere specialets anvendelse af teori ift. at generere gyldig viden. DBR's teoriorienterede grundprincip står i kontrast til Berger og Luckmanns fokus på hverdagsviden, gennem fokus på 'manden på gaden', snarere end abstrakte teorier. Specialet har forsøgt at integrere tilgangene ved at anvende teori i formuleringen af designprincipperne for prototype version 1 og i den teoretiske diskussion af designets relevans ud fra brugertestene mhp. at kvalificere revurderingen af designprincipperne. Teori har ikke været styrende i den forståelsesorienterede del af processen, men indgår alligevel implicit i designprocessen, grundet de samskabende aktørernes faglige indsigt ud fra deres konsulentvirke, samt gennem dobbeltpositioneringen som forsker og meddesigner.

Vidensskabelsen gennem empirigenereringen og -behandlingen kan derfor anses som gyldig både ud fra Berger og Luckmanns fokus på empiridrevne analyser og DBR's pragmatiske og anvendelsesorienterede grundprincipper, trods den begrænsede teorianvendelse i empirigenereringen og -behandlingen.

Som nævnt i afsnit 5.5.2 blev respondenterne til brugertestene i LAB-fasen udvalgt efter kriterier, der fulgte specialets afgrænsning. Det er dog relevant at overveje, om faktorer som kultur, køn og alder, der ikke indgik i udvælgelseskriterierne, kan påvirke, hvordan digitalt understøttet ledelsesudvikling bedst designes ud fra en brugercentreret tilgang. Dette rejser spørgsmål om, hvorvidt analysens resultater er repræsentative ift. køns- og aldersforskelle samt forskelle i teknologikompetencer blandt de potentielle brugere, især hvad angår deres behov for læring og udvikling i en organisatorisk kontekst og deres præferencer for det it-didaktiske design af et Fuse ledelsescommunity.

## 8.3 Opsamling af diskussion og refleksion over implikationer for generaliseringsmuligheder og videre designproces

Ift. specialets DBR forskningstilgang er det relevant at diskutere metodiske udfordringer vedrørende generaliseringsmuligheder og udbredelsen af viden genereret i et DBR-projekt til andre kontekster. Refleksionsfasens formål er også at vurdere det didaktiske designs robusthed i andre kontekster (Christensen & et al., 2012). Da specialet mangler praktisk afprøvning, kan der dog kun formativt evalueres på designets relevans og anvendelighed pba. brugertestene. Vurderingen af designets robusthed til andre kontekster kan derfor kun ske pba. analytisk generalisering ift. de kontekstspecifikke elementer, der ligger til grund for designet.

Det er derfor relevant at diskutere designets anvendelighed i andre kontekster, idet specialet som nævnt i afsnit 1.3 er afgrænset til at undersøge digitalisering af ledelsesudvikling ud fra konteksten i caseorganisationen og med fokus på nye, danske ledere indenfor kontor, salg og indkøb. Yderligere iterationer af kontekstfasen bør derfor gennemføres mhp. at opnå indsigt i brugernes behov og brugskonteksten på et mere repræsentativt grundlag, herunder fordeling mellem forskellige lande, køn, aldersgrupper og teknologikompetencer, mhp. evt. tilpasning af designprincipperne og designet. Det kan generelt diskuteres, om kompleksiteten ved at designe for en stor, international organisation som BESTSELLER øger designets robusthed, da casens kompleksitet sandsynligvis gør designet anvendeligt og muligt at videreudvikle i lignende eller enklere kontekster, især ift. organiseringen med forskellige ledelsesfunktioner og forretningsområder. Samtidig vurderes designets robusthed som begrænset ift. organisatoriske kontekster uden samme eller lignende opdeling af ledelsesniveauer, idet designet er bygget op omkring målretning af digitalt understøttet ledelsesudvikling ud fra ledelsesniveauer. Dette er således et væsentligt opmærksomhedspunkt, der vil være nødvendigt at lave nye iterationer af undersøgelses- og designprocessen af for at kunne vurdere designets anvendelighed i andre kontekster.

Resultatet af specialets undersøgelses- og designproces implicerer dertil også en videre designproces i Blendit Learning mhp. udvikling af en high-fidelity prototype af et Fuse ledelsescommunity samt et forfinet konceptuelt design for digitalt understøttet ledelsesudvikling til brug i deres

konsulentvirke. Herunder er det igen essentielt med fokus på det fremtidige, videreudviklede designs generaliseringsmuligheder, i ønsket om at anvende det som koncept for andre cases ved deres kunder.

Ligeledes implicerer specialet yderligere iterationer af DBR-innovationsmodellen i BESTSELLER, hvis de ønsker at udvikle og implementere et relevant og anvendeligt Fuse ledelsescommunity. Det vurderes især relevant med iterationer af kontekst- og LAB-fasen for at forfine designet inden praktisk afprøvning i interventionsfasen. En high-fidelity prototype bør udvikles for at teste konceptet og interaktionsdesignet under laboratorielignende forhold, hvilket kan fremme feedback på indhold og format før udvikling af det endelige produkt.

I en ny iteration af kontekstfasen bør personaerne udvides og revurderes baseret på indsigt fra brugertestene. Ligeledes vil det være relevant at udføre en større kvalitativ eller kvantitativ undersøgelse af lederne i BESTSELLERs behov ift. indholdet på Fuse ledelsescommunitiet, for at sikre, at det lanceres med relevant indhold.

Ved en ny iteration af LAB-fasen vurderes det særligt egnet at anvende en samskabende og bruger*inddragende* designproces for at kvalificere udviklingen yderligere og skabe engagement hos brugerne før interventionsfasen og implementering.

Til interventionsfasen anbefales en indledende afprøvning af Fuse ledelsescommunity i en specifik kontekst, fx indenfor et brand eller forretningsområde. Dette vil give mulighed for at supportere brugerne i tilegnelsesfasen (Christensen & et al., 2012), især da flere respondenter fandt Fuse besværlig at bruge.

Mhp. implementeringen af et færdigt design for digitalt understøttet ledelsesudvikling vha. et Fuse ledelsescommunity er det nødvendigt at udvikle en plan for håndtering af potentielle udfordringer baseret på fundene i analysedel 2. Derudover bør der arbejdes strategisk med at skabe organisatorisk opbakning og engagement blandt brugerne til at anvende Fuse som et digitalt redskab til at støtte ledernes praksis og fremme ledelsesudvikling i en organisatorisk kontekst. Brugertestene indikerer, at Fuse ledelsescommunity kan møde modstand fra ledere, der ser det som 'endnu et it-system' i en travl drift. Implementeringen kan også møde modstand fra brands, der ikke arbejder med BESTSELLERs Leadership Standards eller ser brandet som en del af BESTSELLER. Den brugerinddragende designproces i LAB-fasen og afprøvningen i en afgrænset kontekst med mulighed for supportering kan bidrage til, at de inddragede brugere kan agere forandringsagenter i en

efterfølgende skalering. Dette kan understøtte en bottom-up tilgang til forandringsprocessen, hvor implementeringen af Fuse ledelsescommunity tager udgangspunkt i brugernes behov.

# 9 Konklusion

Nærværende speciale har gennem en samskabende samt brugercentreret undersøgelses- og designproces ud fra Design Based Research (DBR) undersøgt følgende problemformulering:

*Hvordan og hvorvidt kan der, ud fra en casebaseret og samskabende designproces, designes for digitalt understøttet ledelsesudvikling i en organisatorisk kontekst med henblik på at fremme transfer for ledere?*

Ud fra specialets videnskabsfilosofiske ståsted ved Berger og Luckmann og DBR forskningsprincipperne om, at DBR skal være pragmatisk og anvendelsesorienteret, har specialet søgt at besvare problemformuleringen gennem en praksisnær samt abduktiv undersøgelses- og designtilgang. Specialet er baseret på et samarbejde med Blendit Learning som samarbejdsorganisation, hvor otte aktører deltog i en samskabende designworkshop, samt et samarbejde med BESTSELLER som caseorganisation, hvor der har været afholdt et semistruktureret interview med kontaktpersonen som supplement til casestudiet samt semistrukturerede tænke-højt-brugertests med fem ledere som potentielle brugere.

Som svar på problemformulering designes et konceptuelt læringsdesign for digitalt understøttet ledelsesudvikling i en organisatorisk kontekst. Som et digitalt redskab til at understøtte en praksisnær ledelsesudvikling udvikles en prototype på et Fuse ledelsescommunity til den digitale læringsplatform Fuse, mhp. at fremme mulighederne for transfer og at støtte lederne i deres daglige ledervirke. Specialet bygger ligeledes videre på min egen praktikopgave udarbejdet i praktikforløbet på forrige semester ved Blendit Learning, hvor der var udviklet en prototype version 1 af digitalt understøttet ledelsesudvikling vha. et Fuse ledelsescommunity pba. indsigter af lederes behov ift. læring og udvikling i en anden caseorganisation.

Specialet konkluderer, at et digitalt læringsdesign vha. et Fuse ledelsescommunity kan bidrage væsentligt til at forbedre onboardingprocessen som en del af ledelsesudviklingen for nye ledere ved at tilbyde en samlet platform for vidensskabelse, refleksion og praksisnær læring. Designet gør det muligt for ledere nemt at tilgå relevante ressourcer og få støtte til deres ledelsesopgaver, hvilket ses som at øge chancen for transfer af ny viden til praksis. Dette er især, hvis designet indeholder

understøttende elementer til ledelsestræning og sparring med HR eller egen leder. Ligeledes konkluderes det, at de andre koncepter i det overordnede læringsdesign; buddy-ordning og faciliterede netværksgrupper også vil kunne understøttes digitalt bl.a. ved brug af nudging og persuasive design i interaktionsdesignet af et Fuse ledelsescommunity mhp. at kunne motivere ledere til aktivt at anvende koncepterne. Ligeledes vil nudging og persuasive design på Fuse ledelsescommunitiet kunne bidrage til, at lederne i højere grad husker at anvende ny konceptuel viden i deres daglige arbejde gennem påmindelser i interaktionsdesignet.

Specialet konkluderer ydermere, at designet for digitalt understøttet ledelsesudvikling vil kræve en tilpasning til den specifikke organisatoriske kontekst og de forskellige brugskontekster, der er derved, for at kunne være relevant og anvendelig for brugerne. Det gælder især i komplekse, internationale organisationer som BESTSELLER. Der er dog fortsat behov for yderligere undersøgelse, forfinelse af designet og praktisk afprøvning i for at kunne vurdere designets generaliseringsmuligheder og robusthed til andre kontekster. Denne konklusion understøtter, at der er potentiale for at fremme transfer og ledelsesudvikling gennem digitale platforme, men at relevansen og anvendeligheden heraf i praksis kræver en kontekstilpasset tilgang. Ydermere konkluderes det, at designets realiserbarhed også er afhængig af allokering af tilstrækkelige ressourcer til, at designet bliver drevet af dedikerede personer samt at der laves en implementeringsplan for håndtering af den nødvendige organisatoriske og individuelle forandring og tilegnelse, der skal til for, at designet vil kunne implementeres succesfuldt.

# 10 Perspektivering

*Dette kapitel har til formål at perspektivere specialets undersøgelse ift., hvordan det konceptuelle læringsdesign for digitalt understøttet ledelsesudvikling vha. et Fuse ledelsescommunity som digitalt redskab vil kunne udvides i yderligere undersøgelses- og designprocesser.*

Nærværende speciale har, som nævnt i konklusionen, empiriske begrænsninger og praktiske implikationer for den videre design- og implementeringsproces pga. specialets kontekstafhængige undersøgelse og udviklede prototype. Dette gælder både ved generalisering og skalering til BESTSELLER og andre lignende organisationer. De praktisk orienterede forslag til videre kvalificering af specialets fund og design er præsenteret i diskussionen, hvor der her vil nævnes nogle teoretiske perspektiver, som kunne udvide og kvalificere undersøgelses- og designprocessen.

Ift. at udvide den genererede viden i specialet om praksisnær, digitalt understøttet ledelsesudvikling vil det være relevant og interessant at undersøge fænomenet refleksion nærmere. Dette er især ift. hvordan ledere i en organisatorisk kontekst kan understøttes til at forholde sig refleksivt til deres egen taget-for-givetheder i hverdagslivets virkelighed ud fra specialets videnskabsfilosofiske ståsted ved Berger og Luckmann. Desuden bør det undersøges nærmere, hvordan ledere digitalt kan understøttes i at intersubjektivt udfordre og meningsforhandle den commonsense viden, der findes i organisationen, i deres lederteam og evt. ledernetværksgrupper. Dette vil fremme refleksionen over ledelsespraksis, så de bliver mere bevidste om, hvordan de kan udvikle sig som ledere i en konstant omskiftelig virkelighed. Dette perspektiv kan bidrage til at forfine og afprøve designet i praksis.

Derudover vil det være relevant at undersøge, om det er muligt at designe online praksisfællesskaber vha. Fuse, der reelt fungerer som praksisfællesskaber ift. fællesskabskriteriet (Wenger, 2004). Det vil dertil give mening at undersøge lederes adfærd som en særlig brugertype på digitale platforme. Dette er baseret på antagelsen om, at ledere udøver en særlig grad af selvcensur og er mindre villige til at dele udfordringer og spørgsmål i et digitalt format, da de i deres lederposition har mere 'på spil' ved online, skriftlig kommunikation, som kan ses af alle.

# Bibliografi


*An Introduction to Design Thinking - process guide.* (n.d.). Retrieved 05 04, 2024, from Standford d.school - Hasso Plattner Institute of Design at Stanford University: https://web.stanford.edu/~mshanks/MichaelShanks/files/509554.

Archibald, M. M. (2019). Using Zoom Videoconferencing for Qualitative Data Collection: Perceptions and Experiences of Researchers and Participants. *International journal of qualitative methods*.

Ballisager. (2024). *Danskernes arbejdsliv - Kandidatanalysen 2024 fra Konulenthuset ballisager.* Konulenthuset ballisager.

Barab, S., & Squire, K. (2004). Design-Based Research: Putting a Stake in the Ground. *The Journal of the Learning Sciences, 13*(1), pp. 1-14. doi:10.1207/s15327809jls1301_1

Berger, P., & Luckmann, T. (2003). *Den samfundsskabte virkelighed - En videnssociologisk afhandling.* Akademisk forlag.

*BESTSELLER - Our company*. (n.d.). Retrieved 05 13, 2024, from BESTSELLER: https://bestseller.com/our-company

BESTSELLER. (2023). *ANNUAL REPORT 2022/23.* Retrieved 03 15, 2023, from https://bestseller.com/media/qtwkh1es/bestseller_annual-report-2022-23.pdf

*Blendit Learning (forside)*. (n.d.). Retrieved 05 13, 2024, from Blendit Learning: https://blenditlearning.dk/

Brandi, U., & Sprogøe, J. (2019). *Det magiske øjeblik - kvalitativ analyse skridt for skridt.* Hans Reitzels Forlag.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), pp. 77-101. doi:10.1191/1478088706qp063oa

Brinkmann, S. (2015). Etik i en kvalitativ verden. In S. Brinkmann, & L. Tanggaard, *Kvalitative metoder - en grundbog* (2 ed., pp. 463-479).

Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2015). Interviewet: Samtalen som forskningsmetode. In S. Brinkmann, & L. Tanggaard, *Kvalitative metoder - en grundbog* (2. ed.).

*Brugertest*. (n.d.). Retrieved 05 04, 2024, from Københavns Universitet Værktøjskassen: https://innovation.sites.ku.dk/metode/brugertest/

*Brugertest: Spørgeguide til brugertest*. (n.d.). Retrieved 05 04, 2024, from innovation.sites.ku.dk: https://innovation.sites.ku.dk/files/2013/12/Brugertest_innovation.blogs_.ku_.dk_.pdf

Christensen, O., & et.al. (2012). Design Based Research - intorduktion til en forskningsmetode i udvikling af nye E-læringskoncepter og didaktisk design medieret af digitale teknologier. *Læring & Medier (LOM)*(9).

*Country Comparison Tool*. (n.d.). Retrieved 08 05, 2024, from Hofstede Insigts - The Culture Factor Group: https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=bangladesh%2Cdenmark%2Cspain

Cross, N. (1982, October). Designerly ways of knowing. *Design Studies, 3*(4), pp. 221-227.

Dam, R. F. (2024, 03 01). *The 5 Stages in the Design Thinking Process*. Retrieved 05 04, 2024, from Interaction Design Foundation - IxDF: https://www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process

*Designtænkning*. (n.d.). Retrieved 05 04, 2024, from Københavns Universitet Værktøjskassen: https://innovation.sites.ku.dk/model/design-thinking/

Elmholdt, C. (2013). Leadership Pipeline. *Akademisk kvarter*(06), pp. 30-41. doi:10.5278/ojs.academicquarter.v0i6.2848

*Experient mixtiape - advancing your soulution via prototyping.* (n.d.). Retrieved 05 04, 2024, from Stanford d.school - HASSO PLATTNER Institute of Design af Stanford: https://static1.squarespace.com/static/57c6b79629687fde090a0fdd/t/58993c33893fc0620169bfc3/1486437447863/experiment-mixtape-v8.pdf

Fogg, B. (2002). Computers as Persuasive Tools. In B. Fogg, *Persuasive Technology: Using Computers to Change What We Think and Do* (pp. 31-59). Morgan Kaufmann Publishers.

*Fuse as an LMS*. (n.d.). Retrieved 08 06, 2024, from Fuse Universal: https://www.fuseuniversal.com/fuse-as-an-lms

*Fuse as an LXP*. (n.d.). Retrieved 08 06, 2024, from Fuse Universal: https://www.fuseuniversal.com/fuse-as-an-lxp

*Fuse Universal*. (n.d.). Retrieved 08 06, 2024, from Fuse Universal: https://www.fuseuniversal.com/

Fuse Universal. (2011, 10 05). *70:20:10 by Charles Jennings & Fuse*. Retrieved 11 16, 2022, from Youtube: https://www.youtube.com/watch?v=t6WX11iqmg0

Giddens, A. (2000). *En løbsk verden - hvordan globaliseringen forandrer vores tilværelse.* Hans Reitzels Forlag.

Hanghøj, T., & et.al. (2022). Exploring the Messiness of Design Principles in Design-Based Research. *Nordic Journal of Digital Literacy, 17*(4), pp. 222-233. doi:/10.18261/njdl.17.4.3

Hasse, C. (2011). Det empiriske felt: positionen. In C. Hasse, *Kulturanalyse i organisationer - Begreber, metoder og forbløffende læreprocesser* (pp. 111-144). Samfundslitteratur.

Haunstrup, J., & Jensen, U. (2024, 03). Leadership training and just-in-time nudges: A field experiment on the transfer of learning into action. *International Public Management Journal*, pp. 1-25. doi:10.1080/10967494.2024.2314055

Hildebrandt, S., & et.al. (2015). *Ledelse - hele historien.* Systime.

Holten, A., & et.al. (2021). *Digital ledelsestræning: effekter og erfaringer.* iLEAD.

Holten, A., Bølligntoft, A., & Wilms, I. (2015). Leadership in a changing world: developing managers through a teaching and learning programme. *Management Decision, 53*(5), pp. 1107-1124. doi:10.1108/MD-10-2014-0617

*Hurtige prototyper (rapid prototyping)*. (n.d.). Retrieved 05 04, 2024, from Københavns Universitet Værktøjskassen: https://innovation.sites.ku.dk/metode/hurtige-prototyper/

*Ideate mixtape - generating unexpected ideas via reframing your challenge.* (n.d.). Retrieved 05 04, 2024, from Stanford d.school - Hasso Plattner Insisitute of Design at Stanford: https://static1.squarespace.com/static/57c6b79629687fde090a0fdd/t/58993c9e579fb316f50f3f37/1486437546147/ideate-mixtape-v8.pdf

Illeris. (2015). *Læring* (3 ed.). Samfundslitteratur.

*Kategorisering af ideer (clustering)*. (n.d.). Retrieved 05 04, 2024, from Københavns Universitet Værktøjskassen: https://innovation.sites.ku.dk/metode/ideudvaelgelse-clustering-af-stort-antal-ideer/

*Klassisk brainstorm*. (n.d.). Retrieved 05 04, 2024, from Københavns Universitet Værktøjskassen: https://innovation.sites.ku.dk/metode/klassisk-brainstormi/

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Interview- det kvalitative forskningsinterview som håndværk* (3 ed.). Hans Reitzels Forlag.

Larsson, M., & Knudsen, M. (2020, 09 17). Når ledelsesudvikling styrker lederen men svækker ledelsen. *lederliv*. Retrieved from https://www.lederliv.dk/artikel/n%C3%A5r-ledelsesudvikling-styrker-lederen-men-sv%C3%A6kker-ledelsen

Larsson, M., Holmberg, R., & Kempster, S. (2020). 'It's the organization that is wrong': Exploring disengagement from organization thorigh leadership development. *Leadership, 16(2)*, pp. 141-162. doi:10.1177/1742715019879306

Lave, J., & Wenger, E. (2003). *Situeret læring og andre tekster.* Hanz Reitzels Forlag.

*Læringsplatform*. (n.d.). Retrieved 05 13, 2024, from Blendit Learning: https://blenditlearning.dk/laeringsplatform/

McKenney, S., & van den Akker, J. (2005, Juni). Computer-based support for curriculum designers: A case of developmental research. *Educatinal technology research and development (ETR&D), 53*, pp. 41-66. doi:10.1007/BF02504865

*Mål 13: Klimaindsats*. (n.d.). Retrieved 03 17, 2024, from FN's verdensmål for bæredygtig udvikling: https://www.verdensmaalene.dk/maal/13

*Mål 4: Kvalitetsuddannelse*. (n.d.). Retrieved 03 17, 2024, from FN's Verdensmål for bæredygtig udvikling: https://www.verdensmaalene.dk/maal/4

Nielsen, L. (2013). *Personas - User Focused Design.* Springer.

Nielsen, P. (2017). *Produktion af viden - en praktisk guide til samfundsvidenskablig metode* (3. ed.). Nyt Teknisk Forlag.

Nienaber, H., & McNeill, R. (2023). *Leadership Development Programs Today: A Guide to Effective Strategy Execution or Fads du Jour?* Proceedings of the 19th European Conference on Management Leadership and Governance.

Palmdahl, I. (2022). *Opgøret med 'hver mand er kaptajn på hver sin båd' - Praktikopgave om ledelsesudvikling i en caseorganisation ud fra projektorienteret forløb i konsulentvirksomheden Blendit Learning.* 9. semester projektrapport, Aalborg Universitet.

*Planlægning af prototypetest*. (n.d.). Retrieved 05 04, 2024, from Københavns Universitet Værktøjskassen: https://innovation.sites.ku.dk/metode/planlaegning-af-prototype-tests/

Paaskesen, R., & Nørgård, R. (2016). Designtænkning som didaktisk metode - læringsdesign for teknologisk forestillingskraft og handlekraft. *Læring & Medier (LOM)*.

Rytter, M., & Olwig, K. F. (2018). At snakke om det: Måder at interviewe på. In H. Bundgaard, & et.al., *Antropologiske projekter - en grundbog* (p. kap. 11). Samfundslitteratur.

Sanders, E., & Stappers, P. (2008). Co-creation and the new landscapes of deisgn. *CoDesign, 4*(1), pp. 5-19. doi:10.1080/15710880701875068

Steentoft, C., & Albrechtsen, C. (2021). *Effektive brugertest - trin for trin.* Samfundslitteratur.

Tanggard, L., & Brinkmann, S. (2015). Kvalitet i kvalitative studier. In S. Brinkmann, & L. Tanggard, *Kvalitative metoder - en grundbog* (2. ed.). Hans Reitzels Forlag.

Wenger, E. (2004). Design for læring. In E. Wenger, *Praksisfællesskaber - Læring, mening og identitet* (pp. 255-273). Hans Reitzels Forlag.

Wenger, E. (2004). Fælleskab. In E. Wenger, *Praksisfællesskaber* (pp. 89-105). Hans Reitzels Forlag.

Wenger, E. (2011). Communities of practice - A brief introduction. Retrieved 11 20, 2022, from https://scholarsbank.uoregon.edu/xmlui/handle/1794/11736

*What are Mockups?* (2024, 03). Retrieved 04 27, 2024, from Interaction Design Foundation - IxDF: https://www.interaction-design.org/literature/topics/mockups

*What is a Prototype?* (2019, 10). Retrieved 04 20, 2024, from Interaction Design Foundation - IxDF: https://www.interaction-design.org/literature/topics/prototype

*What is A/B Testing?* (2021, 11). Retrieved from Interaction Design Foundation - IxDF: https://www.interaction-design.org/literature/topics/a-b-testing?srsltid=AfmBOorkC1zlpC0ROwn6Ba4XzEi5ScQVhzbTEzLWZoN2BHeHpkrB380v

*What is Interaction Design (IxD)?* (2016, 06 02). Retrieved 07 14, 2024, from Interaction Design Foundation - IxDF: https://www.interaction-design.org/literature/topics/interaction-design

*What is Paper Prototyping?* (2017, 06 30). Retrieved 05 04, 2024, from Interaction Design Foundation IxDF: https://www.interaction-design.org/literature/topics/paper-prototyping

Williams, S., & Heileman, J. (2024). Insights on the Transition to Leadership: The Power of Onboarding and Networking. *Advances in Developing Human Resources, 26*(2-3), pp. 115-127. doi:10.1177/15234223241252761

# Tabel-, figur- og billedliste

Tabel 1: Specialets skriftlige struktur ift. DBR-faser. _____ 16
Tabel 2: Anonymiseret oversigt over brugertestens ledere fra BESTSELLERs anciennitet. _____ 62

Figur 1: Illeris' læringsmodel (Illeris, 2015, s. 45). ..... 15
Figur 2: Visualisering af specialesamarbejde (egen tilvirkning). ..... 19
Billede 3 "BESTSELLER AT A GLANCE" (BESTSELLER, 2023, s. 13). ..... 20
Billede 4: Eksempel på et Fuse community (Palmdahl, 2022, s. 6). ..... 23
Billede 5: Prototype version 1 - Forside af ledelsescommunity for alle ledere i organisationen (Bilag 9, s. 2). ..... 26
Billede 6: Prototype version 1 - Underside af ledelsescommunity for organisationsområde og ledelsesniveau (Bilag 9, s. 3). ..... 26
Billede 7: Prototype version 1 - Underside af ledelsescommunity til netværk/interesse (Bilag 9, s. 4). ..... 27
Figur 8: Proceslinje for specialet. ..... 30
Figur 9: Specialets systematiske litteratursøgning. ..... 32
Figur 10: Framework for ledelsesudvikling gennem onboarding og netværk (Williams & Heileman, 2024, s. 122). ..... 35
Figur 11: Designlandskabet (Sanders & Stappers, 2008, s. 6). ..... 42
Figur 12: Mulige roller i designprocesser (Sanders & Stappers, 2008, s. 11). ..... 42
Figur 13 DBR-innovationsmodel (Christensen & et.al., 2012, s. 11). ..... 44
Figur 14 Illustration over specialets brugercentrerede designtilgang af egen tilvirkning med inspiration fra Sanders & Stappers (2008, s. 6). Illustrationen er en del af en plakat om baggrunden for designworkshoppen ift. specialets undersøgelsesdesign (bilag 14, s. 17). ..... 46
Figur 15 Visualisering af undersøgelsesdesignet ud fra DBR-innovationsmodellen. ..... 47
Figur 16 Illustration over deltagerinvolvering og iterativ udvikling i empirigenerering og -behandling. Egen tilvirkning. ..... 48
Figur 17 Visualisering af samskabende designproces ud fra praktikopgave og specialet fra plakat om baggrunden for designworkshoppens placering i specialets undersøgelsesdesign. Egen tilvirkning (bilag 14, s. 17). ..... 48
Figur 18 Visualisering af faserne i Design Thinking (Interaction Design Foundation - IxDF, 2016). ..... 54
Figur 19 Illustration af specialets designproces ud fra Design Thinking faserne og DBR innovationsmodellens faser (egen tilvirkning). ..... 54
Billede 20 Plakat med agenda for designworkshop ud fra Design Thinking faser (egen tilvirkning). ..... 55
Billede 21 Personaerne udviklet til designworkshoppen (bilag 14, s.10-12). ..... 58
Figur 22 Visualisering af faserne i tematisk analyse ud fra analysedel 1 og 2 (egen tilvirkning). ..... 66
Figur 23 Holten, Bøllingtoft og Wilms læringsteoretiske model for ledelsesundervisning og læring (Holten, Bølligntoft, & Wilms, 2015, s. 1111). ..... 70

Figur 24 Udklip fra NVivo af indledende koder og temaer fra interview med BESTSELLER-kontaktperson (bilag 31, s. 2). 77
Figur 25 Udklip fra NVivo af endelige temaer fra interview med BESTSELLER-kontaktpersonen (bilag 31, s. 4). 77
Figur 26 Visualisering af centrale temaer og koder fra interviewet med BESTSLLER-kontaktpersonen. 78
Billede 27 Plakat med casebeskrivelse for BESTSELLER vs. praktikforløbets caseorganisation til brug i designworkshoppen med Blendit Learning. Egen tilvirkning (bilag 14, s. 13). 79
Billede 28 Plakat med meningskondenserede udsagn fra interview med BESTSELLER-kontaktperson ift. feedback på prototype version 1 (bilag 14, s14). 82
Billede 29 Formidling af lederes behov ift. formatet for bedre ledelsesudvikling pga. praktikopgaven (bilag 14, s. 3). 85
Billede 30 Formidling af lederes behov ift. indholdet for bedre ledelsesudvikling pba. praktikopgaven (bilag 14, s.3). 86
Billede 31 Persona "Torsten" (bilag 14, s. 10). 87
Billede 32 Personaen "Simone" (bilag 14, s. 11) 87
Billede 33 Personaen "Mateo" (bilag 14, s. 12). 87
Billede 34 Dilemmaer og designspørgsmål til ideate-fasen af designworkshoppen formuleret ud fra indsigter fra kontekstfasen. Egen tilvirkning (bilag 14, s. 9). 89
Billede 35 Billede af 'summeøvelse' under empathize og define delen af workshoppen (bilag 15, s. 4). 90
Billede 36 Billeder af gruppearbejde under ideate-delen af designworkshoppen (bilag 15, s. 6). 90
Billede 37 Billeder af gruppearbejde under prototype-delen af designworkshoppen (bilag 15, s. 7). 91
Billede 38 Billeder af plenumdialog og præsentation af gruppearbejdet i ideate og prototype-delene af designworkshoppen (bilag 15, s. 8). 91
Billede 39 Billede fra brug af personaer og persona-sko under designworkshoppen (bilag 5, s. 6). 92
Billede 40 Gruppe A's idegenerering til designworkshoppen (bilag 15, s. 9). 94
Billede 41 Gruppe B's idegenerering og papirprototyper til designworkshoppen (bilag 15, s. 10). 95
Billede 42 Gruppe C's idegenerering og papirprototyper til designworkshoppen (bilag 15, s. 11). 96
Figur 43 Gruppe D's idegenerering og papirprototype til designworkshoppen (bilag 15, s. 12). 98
Billede 44 Videreudviklet papirprototype på version 2 (bilag 16, s. 2). 101
Billede 45 Digital mockup på prototype version 2 (bilag 16, s. 9). 103
Billede 46 Oversigt over indledende koder og temaer fra brugertests. 105
Billede 47 Oversigt over kategorisering af temaer fra brugertests. 106

# Bilagsliste

1) Samarbejdsaftaler
2) Hemmeligholdelsesaftale for specialesamarbejde mellem BESTSELLER og Blendit Learning
3) Samtykkeerklæringer
4) Palmdahl (2022). Opgøret mod 'hver mand er kaptajn på hver sin båd'. Praktikopgave
5) Feltnoter
6) Problemformulering logbog
7) Litteratursøgning: søgestrategi og resumer
8) Undersøgelsesdesign og tidsskema
9) Prototype version 1 (præsentationsmateriale til interview)
10) Interviewguide til interview BESTSELLER-kontaktperson
11) Interview BESTSELLER-kontaktperson (video)
12) Interview BESTSELLER-kontaktperson (transskription)
13) Plan for designworkshop
14) Materiale udarbejdet til designworkshop
15) Billeddokumentation fra designworkshop
16) Videreudvikling af prototype version 2 pba. designworkshoppen
17) Prototype version 2 (præsentationsmateriale til brugertests)
18) Invitation til brugertest
19) Pseudonymiseret oversigt over respondenter til brugertest
20) Interviewguide brugertests
21) Brugertest 1 (video)
22) Brugertest 1 (noter og transskriptionsuddrag)
23) Brugertest 2 (video)
24) Brugertest 2 (noter og transskriptionsuddrag)
25) Brugertest 3 (video)
26) Brugertest 3 (noter og transskriptionsuddrag)
27) Brugertest 4 (video)
28) Brugertest 4 (noter og transskriptionsuddrag)
29) Brugertest 5 (video)
30) Brugertest 5 (noter og transskriptionsuddrag)
31) Kode logbog for tematiske analyser