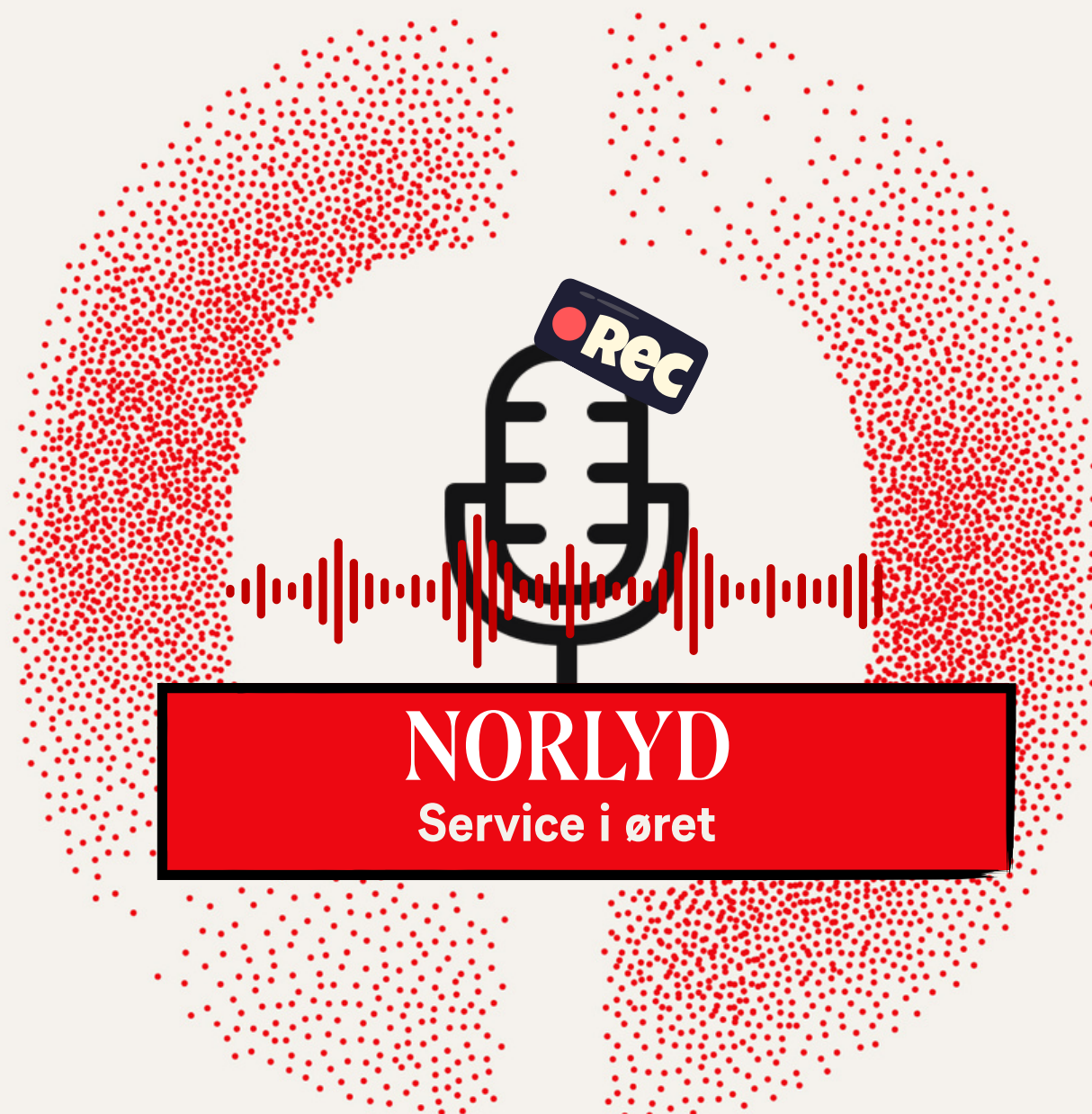


Service i øret

Podcasting som strategisk værktøj til intern kommunikation og Service Excellence.



NORLYS

TITELBLAD

PROJEKTETS TITEL: Service i øret: Podcasting som strategisk værktøj til intern kommunikation og Service Excellence



STUDIERETNING: CAND.IT., Interaktive Digitale Medier, Aalborg Universitet

SEMESTER: Kandidatspeciale E25, 9. semester

INSTITUT: Institut for Kultur og Kommunikation

VEJLEDER: Thessa Lindof

Malte Rüz Møller Wyrzt (20183271)

Afleveringsdato: 19.01.2026

ECTS: 30

Anslag: 162.138

Antal normalsider: 67,5

Bilag: 16

Totalt sideomfang: 107

Abstract

This Master's thesis investigated how Norlys (Denmark's largest energy and telecom company) could strengthen internal communication and continuous learning during its ongoing transformation towards Service Excellence. In a busy, operational context, traditional intranet- and text-based communication often struggled to reach employees "in the flow of work", creating a need for learning formats that fitted everyday routines. The thesis therefore explored whether internal podcasting could bridge the gap between strategic leadership ambitions and employees' situated practice.

The study was guided by the research question: How can Norlys utilize the medium-specific properties of podcasting and employees' everyday listening practices to support internal communication and continuous learning in the implementation of Service Excellence?

Methodologically, the project followed the first two phases of the Double Diamond model (Discover and Define) through an Explanatory Sequential Mixed Methods design. First, a web-based survey mapped employees' awareness, listening practices, and perceived barriers. The quantitative findings were interpreted through a Behavioral Insights lens using the ABCD framework (Attention, Belief, Choice, Determination) to diagnose adoption barriers. Second, the study conducted semi-structured interviews with two leaders and analysed open-ended survey responses using systematic coding inspired by Bryman, in order to explain the patterns observed in the survey. The design output was framed strategically through Vistisens 3-D model (Human, Technology, Business) and Buchanan's design orders, positioning the solution as more than communication content. Across the data, the analysis identified a pronounced Awareness–Action Gap: while 75 percent of respondents knew internal podcasts existed, 40,5 percent had never listened. The findings suggest that the gap was not driven by resistance to the medium itself, but by structural and cultural barriers: technical friction and poor mobile access caused by Nova/SharePoint placement (Choice), time scarcity and operational rhythms limiting prioritisation (Determination), and uncertain legitimacy norms regarding listening during work hours, indicating a lack of Social Proof (Belief). In response, the Define phase produced a design strategy named "Norlyd", which proposes a shift from podcasting as a media product (1st order) to an organised learning service (3rd order). The strategy balances the 3-D domains through design principles such as authenticity over polishing (dialogic "ping-pong" and employee voices), mobile-first access with nudges (reducing search and friction), and microlearning formats aligned with operational workflows.

Finally, the strategy was presented to and validated by Norlys leadership, supported by an AI-generated audio teaser used as an early “form test”. The validation highlighted that parasocial connection and trust require human hosts, confirming that AI functioned best as prototyping support rather than final content. As a practical contribution, the thesis concludes with a Beachhead approach, recommending a focused initial rollout to a defined audience to build quality and culture before scaling. This provides an operational bridge from the thesis outcomes to implementation in the subsequent internship period.

Indholdsfortegnelse

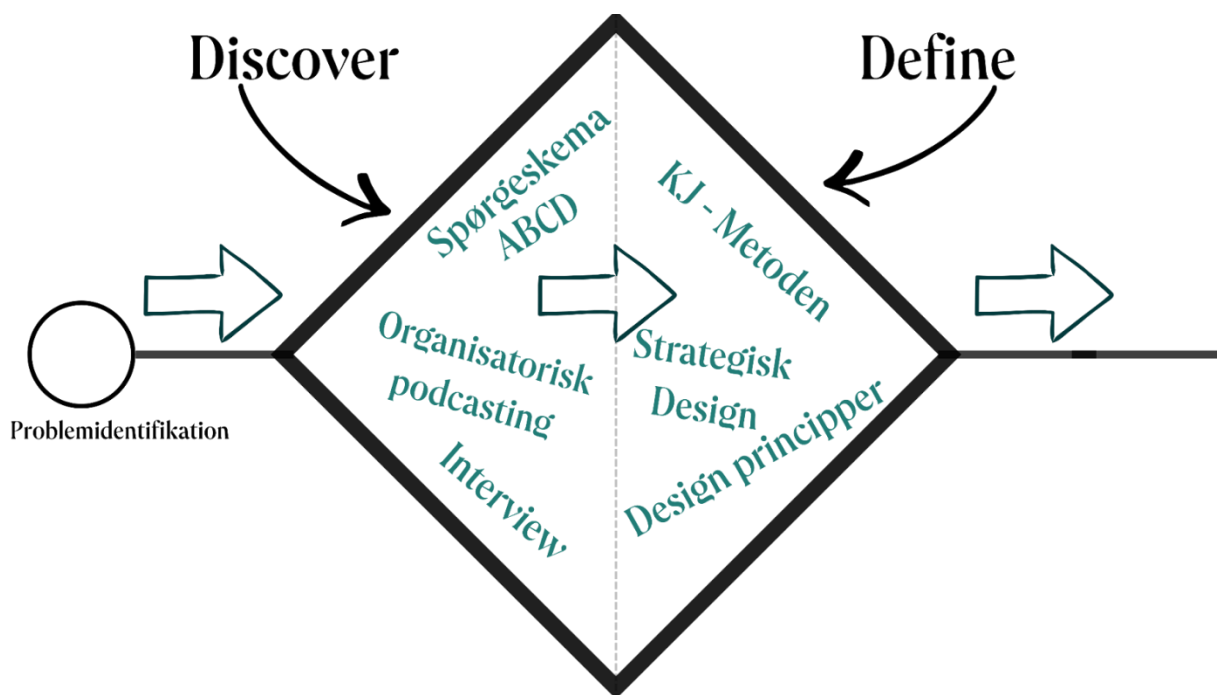
1. Indledning	1
1.1. Casebeskrivelse	3
1.2. Problemfelt	5
2. Udforskning af problemfelt	7
2.2. Litteraturreview	7
2.1.1. Vinkel A: Podcastingens mediespecifikke egenskaber	8
2.1.2. Vinkel B: Lytningens adfærds- og motivationsfaktorer	11
2.1.3. Delkonklusion	15
2.2. Problemformulering	16
2.3. Yderligere afgrænsning	17
2.4. Brug af AI	19
2.4.1. NotebookLM	19
2.4.2. OPenAI: ChatGPT	19
2.4.3. Good Tape	20
2.4.4. Etiske overvejelser	20
3. Videnskabsteori	21
3.1. John Dewey: Pragmatisme	21
3.2. Peter Dalsgaard: Pragmatisme og DT	23
3.3. Abduktion i designarbejdet	25
4. Metodologi	26
4.1. Design Thinking og Double Diamond	26
4.2. Strategisk design	29
4.2.1. Wicked problem	29
4.2.2. 3D – Modellen	30
4.2.3. Fra produkt til system	32

4.3.	Mixed Method.....	34
5.	Discover	36
5.1.	Organisatorisk podcasting.....	37
5.1.1.	Podcasting som strategisk medie i organisationer	37
5.1.2.	Lytteren: Opmærksomhed, intimitet og stemmens magt.....	39
5.1.3.	Management fashion: spredning af ledelsesidéer og kultur.....	40
5.1.4.	Designkriterier for en Service Excellence podcast	41
5.2.	Spørgeskemaanalyse	43
5.2.1.	Teoretisk ramme: Behavioral Insights	43
5.2.2.	Metode: Spørgeskemaundersøgelse	46
5.2.3.	Analyse: Spørgeskema.....	48
5.2.4.	Delkonklusion på spørgeskemaanalysen	62
5.3.	Interview med to ledere.....	63
5.3.1.	Det semistruktureret interview	63
5.3.2.	Analysestrategi: Datastyret kodning	65
5.3.3.	Analyse af lederperspektiver.....	67
5.3.4.	Delkonklusion på lederperspektiver.....	74
6.	Define.....	75
6.1.	KJ – metoden	76
6.1.1.	Label making.....	77
6.1.2.	Label grouping	79
6.1.3.	Chart making.....	81
6.1.4.	Written or verbal explanation	83
6.2.	Designstrategi for <i>Norlyd</i>	85
6.2.1.	Strategisk designramme	85
7.	Fra strategi til operationel virkelighed	91

7.1.	Præsentation for ledelsen	92
7.1.1.	Det AI-genererede podcastafsnit.....	93
7.1.2.	Feedback: Beachhead-strategi.....	95
7.1.3.	Fremadrettet: Praktik og operationalisering.....	96
8.	Bidrag.....	97
9.	Konklusion.....	100
10.	Litteraturliste.....	102

1. Indledning

I takt med, at lyd flytter ind i hverdagen via mobiltelefoner, smart-enheder og platforme, har podcast udviklet sig fra et nørdet nicheformat til en mainstream kulturform med egne æstetikker, produktionspraksisser og lyttemønstre (Berry et al., 2018). Podcastens særlige styrke beskrives ofte som hyper-intimitet, der etablerer relationel nærhed mellem værter og lyttere (Berry et al., 2018). Samtidig er mediet formet af digitale platforme og et åbent, RSS-baseret distributions-økosystem, hvor lagring, opdagelse og afspilning fordeles på tværs af aktører; det skaber både adgang og nye gatekeeper-logikker (Sullivan, 2019). Udviklingen er underbygget af ændrede lyttepraksisser: podcasts vælges aktivt, ofte i hjemmet eller på farten, og passer ind i hverdagsrutiner som “on-the-go” og “me-time” (Edison Research, 2025). Samtidig peger nyere forskning på, at nyhedspodcasts ikke nødvendigvis kannibalerer andre medier, men kan øge den samlede nyhedsbrug på tværs af platforme, ikke mindst via smart speakers (Rosada et al., 2024). Set i et dansk nyhedsbillede, hvor brugen af platforme og formater er i bevægelse, indskrives podcast sig dermed som et fleksibelt, situationsnært lydformat (Shröder et al., 2024).



Figur 1: Visualisering af progressionen i designfasen (1)

I dette speciale undersøger jeg, om, og hvordan podcastmediet kan integreres i en organisatorisk kontekst hos Norlys. Fokus er ikke blot at producere “endnu en podcast”, men at forstå, hvad lyd gør ved relationen mellem organisation og medarbejdere/medlemmer. Hvilken form for nærhed, tillid og deltagelse muliggør formatet, og hvilke konsekvenser har platformisering, distributionsvalg og lyttescenarier for strategisk anvendelse internt? (Berry et al., 2018; Sullivan, 2019). Specialet er tilrettelagt som et pilotstudie, som metodisk følger de to første faser i Double Diamond-modellen: *Discover* og *Define*. Jeg vil udforske problemfeltet og definere en strategisk retning for Norlys. Formålet er at udforske problemfeltet og definere en strategisk retning, og efter endt speciale, vil jeg overgå til et praktikforløb, hvor jeg vil arbejde videre med prototyping og levere et produkt, som kan lyttes til blandt Norlys’ ansatte. Denne undersøgelse bevæger sig således fra en bred udforskning af lyttepraksisser og organisatoriske barrierer til en fokuseret designstrategi og operationel problemformulering, der danner grundlag for fremtidig implementering.

1.1. Casebeskrivelse

Norlys er Danmarks største integrerede energi- og telekoncern med ca. 805.000 andelshavere, 4.500 medarbejdere og omkring 3,5 mio. kundeforhold. Koncernen leverer el, opladning, tv/streaming, internet og mobiltelefoni og ejer både landets største elnet og største fibernet (Norlys Group A/S, 2025). Disse nøgletal og den kooperative ejerstruktur danner en særegen ramme om Norlys' rolle i den grønne og digitale omstilling, hvor fællesskab, ansvarlighed og nytænkning er formuleret som værdimæssige pejlemærker (Norlys Group A/S, 2025; jf. bilag 1: Virksomhedspræsentation).

Strategisk har Norlys de seneste år konsolideret sin position gennem opkøb og en reorganisering af selskabsstrukturen, der skal skabe mere autonome forretningsenheder under Norlys Group A/S. I 2024 købte Norlys eksempelvis Telia Mobil Danmark og justerede koncernens organisering, så Group i højere grad fungerer som aktiv porteføljeejer med ansvar for sammenhængskraft og overordnet strategi, mens kundeselskabet, elnetselskabet N1 og fibernetsselskabet driver kerneforretningen (Norlys Group A/S, 2025). Denne struktur sætter en tydelig ramme for tværgående indsatser, hvor forandringer i kunde- og medarbejderrejser skal bakkес op af både teknologi, processer og kompetencer.

Min case er forankret i min egen afdeling: "Leadership & Digital Enabling", der arbejder med at udvikle ledere og medarbejdere gennem digital læring, change management og AI-understøttelse. Afdelingen beskriver sit fundament som fire byggesten: Leadership Academy, Digital læring, Change Management og AI, med fokus på at være et udviklingsteam snarere end et driftsteam (jf. bilag 2: Offsite_okt 2025). Samtidig adresseres trends som personaliseret læring og behovet for systematisk data/indsigt på tværs af læringsaktiviteter (jf. bilag 2: Offsite_okt 2025).

I Customers-området kører Norlys et bredt Service Excellence-program, der skal balancere kundeoplevelse, salgspеrformance og omkostningseffektivitet gennem kendte drifts- og kvalitetsdiscipliner (WFM, RTD, Performance Management, Quality Management, Leadership & People og Knowledge Management) (jf. bilag 3: ServiceExcellence). Programmet hviler på datadrevne standarder (blandt andet COPC CX) og praksisser som prognoser/kapacitetsplanlægning, kompetenceprofiler/MRS, coaching-baseret performanceledelse, dialogmodeller for kvalitet og systematisk vidensstyring alt sammen med henblik på at løfte kunderejser og gøre læring og forbedring kontinuerlig (jf. bilag 3: ServiceExcellence).

Denne styringslogik udgør specialets organisatoriske kontekst. Designet for den interne podcast tager udgangspunkt i implementeringen af Service Excellence i Norlys, og kobles derfor eksplicit til målepunkt- og forbedringskulturen, ledernes rolle som kulturdrivere og den digitale læringsinfrastruktur.

I denne sammenhæng har jeg med uddannelsesbaggrund i Interaktive Digitale Medier (Aalborg Universitet, n.d.-b), og min funktion i Leadership & Digital Enabling, påtaget mig rollen at undersøge, om, og hvordan podcastmediet kan anvendes som strategisk lærings- og forandringsgreb i Norlys. Anledningen kom i en dialog med min nærmeste leder, hvor vi konstaterede, at Norlys allerede producerer interne podcasts, men at rækkevidden og anvendelsen opleves begrænset i hverdagen. Det peger på en designudfordring at forbinde formatet til konkrete arbejdssituationer, standarder og læringsveje - så det ikke blot findes, men bruges og gør gavn. Casens afgrænsning er derfor: (1) Norlys som kooperativ, teknologitung organisation i transformation, (2) Leadership & Digital Enabling som katalysator for læring, adfærd og kultur, og (3) Service Excellence som drifts- og forbedringsramme, der kan give podcasts et tydeligt problem - løsning - effekt-anker (Norlys, 2024; Norlys Group A/S 2024; 2025a; 2025b). Analytisk og designmæssigt vil casen udfolde, hvordan intern podcast kan integreres i læringsøkosystemet, forankres i lederpraksis og kobles til KPI'er og kvalitetsdialoger med særligt blik for personalisering, tilgængelighed og ritualisering i medarbejdernes hverdag.

1.2. Problemfelt

Intern kommunikation og kontinuerlig læring under forandring er ofte udfordrende i store organisationer. Norlys har kooperativ ejerstruktur, og med tusindvis af medarbejdere fordelt på decentrale enheder har traditionelle kanaler som intranet og e-mail begrænset gennemslagskraft. Som andelsselskab har Norlys desuden behov for at skabe fælles mening og engagement omkring nye initiativer på tværs af organisationen (Norlys Group A/S, 2025; jf. bilag 1: Virksomhedspræsentation). Det igangværende Service Excellence-program, der skal styrke kundeoplevelser og drift gennem standardiserede, datadrevne praksisser, understreger behovet for formater, som kan engagere medarbejderne og understøtte vedvarende læring i hverdagen. Dette harmonerer med Norlys' strategiske fokus på digital og personaliseret kompetenceudvikling, hvor læring integreres i arbejdsflowet og understøttes af dataindsigt (jf. bilag 1: Virksomhedspræsentation; jf. bilag 3: ServiceExcellence).

I denne kontekst fremstår podcastmediet som et lovende internt kommunikations- og læringsværktøj. Podcast er et mobilt on-demand format, der kan flettes ind i medarbejdernes rytmer under for eksempel pendling eller mikropausen uden at kræve skærmtid (Ames, 2025). Mediets særlige styrke ligger i dets intimitet: nærværende lydfortællinger og serielle forløb kan over tid skabe tillid og oplevet samhørighed (Euritt, 2023; Berry et al., 2018). For Norlys rummer dette en mulighed for at levere forandringsfortællinger og viden i en lav-friktionskontekst, hvor den enkelte medarbejder selv vælger tidspunkt og tempo og gradvist kan internalisere nye perspektiver (Ames, 2024; Berry et al., 2018). Norlys eksperimenterer allerede med interne podcasts, men oplever begrænset rækkevidde og brug, hvilket er en indikation på, at formatet skal kobles tættere til medarbejdernes konkrete arbejdssituationer og læringsbehov for at få reel effekt.

Dermed opstår der centrale spændingsfelter: mellem podcastmediets platformlogikker og Norlys' interne læringskultur; samt mellem ritualiseret hverdagslytning som frivillig, personlig aktivitet og organisationens strategiske styring af læring. Podcastdistribution kontrolleres i høj grad af store platforme (Apple og Spotify), som fungerer som gatekeepere og driver konsolidering omkring opmærksomhed og forbrugsdata (Sullivan, 2019). Omvendt kan en organisationspodcast kun lykkes, hvis den udnytter de lyttermønstre og hverdagssituationer medarbejdere allerede har, uden at det føles som et pres uden for arbejdstiden (Ames, 2024; Berry et al., 2018).

Problemfeltet kan sammenfattes som både et videns- og designproblem. Hvordan kan Norlys udnytte podcastmediets nærhed, serielle format og tilgængelighed til at fremme medarbejdernes læring og adfærdsændringer, uden at kommunikationen reduceres til passiv “lydinformation”? (Euritt, 2023; Berry et al., 2018). Og hvordan kan podcastens platformslogikker tilpasses en intern kontekst, hvor målet er intern læring og kulturforandring frem for ekstern rækkevidde og kommerialisering? (Sullivan, 2019). For at besvare dette må specialet både skabe indsigt i mediets potentialer og begrænsninger, og udvikle et konkret design. Med andre ord danner specialet bro mellem teoretisk udforskning og praktisk løsning via en iterativ designtænkningproces, hvor problemforståelse og idéudvikling går hånd i hånd, og den endelige podcastprototype forankres i medarbejdernes behov og Norlys’ strategiske rammer.

2. Udforskning af problemfelt

Dette afsnit har til formål at undersøge problemfeltet yderligere, samt at fastlægge den akademiske problemformulering på baggrund af den akkumuleret viden fra problemfeltet og litteraturreviewet. Til sidst vil jeg også redegøre for brugen af AI i processen for udarbejdelsen af dette speciale.

2.2. Litteraturreview

For at afgrænse problemfeltet har jeg gennemført et litteraturreview med to komplementære vinkler på podcasting. Først behandler jeg podcast som medie med vægt på form, intimitet/parasocialitet og serielitet som mulige forklaringer på vedvarende engagement (Vinkel A). Dernæst undersøger jeg adoption og lyttevaner, altså hvordan podcast indlejres i hverdagspraksisser som pendling, mikropauser og “me-time”, og hvilke motivationsfaktorer, der understøtter kontinuerlig brug (Vinkel B).

Søgningerne er gennemført i Scopus og Web of Science med feltnålretning (Scopus: TITLE-ABS-KEY, WoS: TS) og afgrænset til årrækken 2015 til 2025, samt dokumenttyperne artikel, review og bogkapitel. For Vinkel A kombinerede jeg: “podcast*”/“spoken word audio”/“on-demand audio” med “intim*”, “parasocial”, “serial*”, “narrative” og “listener engagement”. For Vinkel B kombinerede jeg “podcast*” med “adoption”, “usage”, “listening habit*”, “listening pattern*”, “routine*”, “everyday life”, “commute” og “multitasking”.

ACM Digital Library blev anvendt supplerende på Vinkel B for at indfange HCI/CSCW-bidrag om brug i praksis, dog indgår ACM ikke i Vinkel A, da abstract-screening ikke identificerede tilstrækkeligt medie-teoretisk relevant materiale.

Udvælgelsen foregik i tre trin: først deduplikering og grovsortering ved hjælp af databasernes relevansrangering, dernæst målrettet titel-/abstract-gennemlæsning op imod de to vinkler, og endelig fuld tekstlæsning af de mest lovende studier. Formålet med denne fremgangsmåde er at sikre en sporbar og effektiv afgrænsning, der balancerer felt-definerende bidrag med nyere studier.

2.1.1. Vinkel A: Podcastingens mediespecifikke egenskaber

Intimitet

Et centralt kendetegn ved podcastmediet er den særlige intimitet mellem afsender og modtager. Lytteren hører ofte værtsstemmen direkte i hovedtelefonerne i private omgivelser, hvilket skaber en oplevelse af fortrolighed. Lindgren (2021) viser, hvordan nyhedspodcasts udnytter denne “audio-intimitet” til en mere personaliseret journalistik, hvor første-persons fortælling og følelsesnære greb opbygger et nært forhold mellem journalist og lytter. Sienkiewicz og Jaramillo (2019) argumenterer tilsvarende for, at podcasting fordrer autenticitet og personlighed hos værten, hvilket får lyttere til at knytte sig følelsesmæssigt til stemmen bag mikrofonen (Sienkiewicz & Jaramillo, 2019). Tobin og Guadagno (2022) peger på, at podcasts netop tilbyder en uformel, samtalepræget atmosfære, som kan tilfredsstille et behov for social tilknytning (Tobin & Guadagno, 2022) – om end behovet for tilhørsforhold ikke i sig selv forklarer, hvor længe folk lytter. Samlet normaliserer podcastmediet en personlig og til tider selvudleverende kommunikationsform, der adskiller sig fra mere distancerede nyheds- og faktaformater (Lindgren, 2021; Sienkiewicz & Jaramillo, 2019; Tobin & Guadagno, 2022).

Narrativitet

Podcasting er samtidig kendetegnet ved en høj grad af narrativitet. McHugh (2016) beskriver, hvordan podcastbølgen har skubbet lydfortælling i retning af en mere uformel og personlig stil, der er mindre stramt komponeret end klassiske radiofeatures. Det giver plads til værtsdrevne narrativer og spontane sidespor. Lindgren (2021) viser, at nyhedspodcasts trækker på narrativ journalistik med spændingsopbygning, karakterer og scener, så lytteren føres ind i historien snarere end blot præsenteres for fakta. Dowling og Miller (2019) dokumenterer, hvordan serielle dokumentarpodcasts bruger scenesætning, lyddesign og gradvis afsløring af information til at skabe en næsten filmisk fordybelse. Lin og Huang (2023) kobler denne narrativitet til lytteadfærd og viser, at “storytelling transportation”, altså lytterens indlevelse i fortællingen, er en central forklaring på, hvorfor man bliver grebet og fortsætter med at lytte. Fortællingerne gør dermed podcasts til oplevelser, ikke kun informationskanaler (McHugh, 2016; Lindgren, 2021; Dowling & Miller, 2019; Lin & Huang, 2023).

Parasocialitet

Intimitet og narrativitet hænger tæt sammen med de envejs-relationer, hvor lyttere oplever værten som en slags ven, også kaldet *parasocialitet*. Podcastens personlige stil og hyppige brug af “jeg”

betyder, at lyttere over tid føler, de kender værten, selvom relationen er asymmetrisk (Sienkiewicz & Jaramillo, 2019; Lindgren, 2021). Tobin og Guadagno (2022) viser, at mange rapporterer en oplevelse af forbindelse og venskab med deres yndlingsværter, og at parasociale bånd kan knyttes til øget følelse af tilhør og meningsfuldhed. Lyttere vælger derfor ikke kun podcasts ud fra emne, men også ud fra oplevet kemi og autenticitet hos værten (Tobin & Guadagno, 2022). Parasociale relationer styrkes, når værten taler direkte til lytteren, deler personlige anekdoter og signalerer oprigtig interesse, og disse kan samtidig være ved ud over selve lyttesituationen, hvor lytteren for eksempel savner værten, når en serie slutter (Sienkiewicz & Jaramillo, 2019; Lindgren, 2021; Tobin & Guadagno, 2022).

Lydens rolle

Den auditive dimension er rammen for alle disse egenskaber. Det rent lydlige format maksimerer indlevelse: uden visuelle stimuli bygger stemmen, lydeffekter og baggrundslyde en “lydverden”, som lytteren selv fylder ud (Lin & Huang, 2023). Sienkiewicz og Jaramillo (2019) beskriver podcasts som en “intim mediegenre”, netop fordi denne tæt-på-lyd kombineres med personlig åbenhed. Samtidig kan podcasts høres næsten overalt og ofte mens lytteren laver noget andet, hvilket gør dem til en mobil lydledsager i hverdagen. Dowling og Miller (2019) viser, hvordan lyddesign, såsom musik, reallyd og pauser, bruges aktivt til at skabe stemninger og dramatiske effekter, mens Lindgren (2021) med begrebet “soundwork” understreger, at lydhåndværket forstærker både fortælling og følelser. Lyd er dermed ikke kun et transportmedie, men en aktiv medskaber af mening, nærvær og engagement (Dowling & Miller, 2019; Lindgren, 2021).

Opsummering: Vinkel A

Vinkel A tegner samlet set et billede af podcasting som et medie, der adskiller sig markant fra traditionelle formater gennem kombinationen af intimitet, narrativitet, parasociale dynamikker og lydligt design. Intimiteten skaber en personlig forbindelse mellem lytter og vært, og styrker engagement og tillid. Narrativiteten betyder, at indhold formidles som historier og erfaringer frem for tør fakta, hvilket udvisker grænsen mellem information og underholdning og gør komplekse emner mere vedkommende. Parasocialiteten udspringer af dette samspil, og i det intime lydrum opstår oplevede venskaber, som kan fastholde publikum over lange perioder og skabe dedikerede communities omkring bestemte podcasts. Tilsammen afgrænser litteraturen podcastfeltet som et medielandskab, hvor subjektiv, engagerende lydfortælling er i centrum, og hvor mediet kan tilbyde en menneskelig forankring, der både komplementerer og udfordrer de ældre massemedier (Lindgren, 2021; McHugh, 2016; Sienkiewicz & Jaramillo, 2019; Dowling & Miller, 2019; Lin & Huang, 2024; Tobin & Guadagno, 2022).

2.1.2. Vinkel B: Lytningens adfærds- og motivationsfaktorer

Lyttevaner og brugsmønstre

Flere studier viser, at podcastforbrug adskiller sig markant fra andre lydmedier. Chan-Olmsted og Wang (2020) finder i et større survey af amerikanske lyttere, at underholdning, informationssøgning og oplevet platformsoverlegenhed er centrale drivkræfter, og at disse motiver hænger tæt sammen med, hvor ofte, hvor og hvordan der lyttes (Chan-Olmsted & Wang, 2020). Podcastforbrug fremstår som et særligt, multidimensionelt brugsmønster snarere end blot en forlængelse af traditionel radio. Li et al. (2020) underbygger dette gennem logdata fra en streamingtjeneste, hvor de viser, at podcasts kun i begrænset omfang erstatter musiklytning. Brugerne anvender podcasts i længere, men sjældnere sessioner, mens musik oftere høres kort og gentaget. Det peger på, at podcasts typisk konsumeres i særlige tidslommer i løbet af dagen og supplerer det eksisterende lydforbrug snarere end direkte at konkurrere med det (Li et al., 2020).

Et andet gennemgående træk er udbredt multitasking under lytning. I METRIQ-studiet af Thoma et al. (2019) rapporterer 93,6 procent af akutmedicinere, at de næsten altid laver noget andet samtidig med, at de lytter til podcast. Det er typisk kørsel, træning eller husligt arbejde, og kun et mindretal lytter med fuldt fokus (Thoma et al., 2019). Samtidig angiver over tre fjerdedele, at de foretrækker normal afspilningshastighed, selv når de multitasker (Thoma et al., 2019). Roland et al. (2021) finder lignende mønstre i et prospektivt studie. Her ses det, at sundhedsprofessionelle lytter primært ved normal hastighed, ofte i bilen, og en betydelig del må pause afsnit på grund af afbrydelser (Roland et al., 2021).

Tilsammen indikerer disse fund, at podcasts for mange fungerer som et baggrundsmedie integreret i hverdagsrutinerne. Studierne problematiserer dog, om lyttere, især dem, der lytter for at lære, reelt opnår det ønskede udbytte, da få anvender aktive strategier som noter, genafspilning eller bevidst repetition (Thoma et al., 2019; Roland et al., 2021).

Motiver for podcastlytning

Motivationsfaktorerne undersøges af Chan-Olmsted og Wang (2020) med afsæt i uses-and-gratifications-teori. Chan-Olmsted og Wang (2020) viser, at lysten til at blive underholdt og at tilegne sig ny viden er de mest fremtrædende motiver (Chan-Olmsted & Wang, 2020). Samuel-Azran et al. (2019) dokumenterer i en israelsk kontekst et lignende billede. De mest udbredte gratifikationer er kognitive, hvilket vil sige at lytterne søger aktivt indsigt og opdateret viden, mens underholdning spiller en vigtig, men sekundær rolle. Her fremkommer også mere funktionelle motiver, som at bruge podcasts til afslapning eller som hjælp til at falde i søvn (Samuel-Azran et al., 2019). Ud over de kognitive og underholdningsorienterede motiver identificeres sociale og relationelle dimensioner. I Israel-studiet fremhæves for eksempel ønsket om at dele ny viden som en væsentlig drivkraft, og podcasts bruges som samtalestartere og social kapital (Samuel-Azran et al., 2019).

Tobin og Guadagno (2022) viser, at personer med høj epistemisk nysgerrighed og stort behov for kognition er mere tilbøjelige til at lytte til podcasts, hvilket peger på, at de mest engagerede lyttere ofte er udpræget videnssøgende (Tobin & Guadagno, 2022). Samtidig finder de, at positive psykologiske effekter, for eksempel oplevelsen af mening og tilknytning, især hænger sammen med bestemte måder at lytte på, hvor lytteren engagerer sig socialt eller parasocialt med podcasten, snarere end blot med tidsforbruget i sig selv (Tobin & Guadagno, 2022).

Teoretiske modeller og adoption

For at forklare podcastadoption anvender Mou og Lin (2015) en udvidet udgave af *Theory of Planned Behavior*. De viser, at holdninger til podcasting, opfattet adfærdskontrol og især sociale normer; både, hvad man tror andre gør (beskrivende normer), og hvad man oplever, at andre forventer (injunktive normer), har betydning for intentionen om at lytte (Mou & Lin, 2015). Beskrivende normer og oplevet kontrol påvirker holdningen direkte, mens injunktive normer primært virker indirekte via kontrollen. Samlet konkluderer de, at positive personlige holdninger og en oplevelse af, at podcastlytning er både udbredt og let tilgængelig, driver adoption frem, mens manglende eksponering og tekniske barrierer hæmmer den (Mou & Lin, 2015).

I en uddannelseskontekst undersøger Merhi (2015), hvilke faktorer der påvirker studerendes vilje til at bruge podcasts i undervisningen (Merhi, 2015). Med afsæt i blandt andet *Technology Acceptance Model* og *Diffusion of Innovations* finder Merhi (2015), at oplevet nytte, kompatibilitet med eksisterende studievaner, oplevet nydelse og relativ fordel vejer tungere end ren brugervenlighed.

Podcasts adopteres især når de opleves som integrerede og fagligt legitime læringsressourcer, ikke blot som et løst supplement (Merhi, 2015).

Demografiske og kulturelle forskelle

Podcastadoption er ujævnt fordelt på tværs af befolkningsgrupper og nationale kontekster. Samuel-Azran et al. (2019) viser, at israelske podcastlyttere i slutningen af 2010'erne typisk er yngre, mandlige, højtuddannede og ofte ansat i højteknologiske jobs. Dette matcher et "early adopter"-mønster, hvor privilegerede grupper med høj digital kapital er først til at tage mediet til sig (Samuel-Azran et al., 2019). Tilsvarende beskriver Mou og Lin (2015), at de tidlige amerikanske podcastlyttere i deres materiale primært er yngre og veluddannede. Litteraturen peger dermed på, at podcasts i mange markeder indledningsvis har været et nichemedie for ressourcestærke segmenter, hvilket potentielt kan forstærke eksisterende informations- og deltagelseskløfter, indtil mediet bliver mere mainstream og bredere forankret (Mou & Lin, 2015).

Parasociale relationer og sociale normer

Endelig fremhæves parasociale relationer og sociale normer som vigtige komponenter i Vinkel B. Chan-Olmsted og Wang (2020) identificerer en motivationsfaktor, de kalder "companionship/connection", hvor lyttere bruger podcasts som selskab og oplever nærhed til værter og gæster (Chan-Olmsted & Wang, 2020). Tobin og Guadagno (2022) finder, at oplevelsen af parasocial interaktion og socialt engagement omkring podcasts er forbundet med øget følelse af tilknytning, selvom personer med meget stort behov for faktisk socialt tilhørsforhold paradoksalt nok lytter mindre (Tobin & Guadagno, 2022). Mou og Lin (2015) viser samtidig, at sociale normer – oplevelsen af, at andre i ens netværk lytter og taler positivt om podcasts – har væsentlig betydning for, om man selv begynder at lytte. Sociale normer og parasociale bånd fungerer således som to sider af samme mønt: normer legitimerer adfærden udefra, mens parasociale relationer giver oplevelsen af subjektivt selskab indefra (Mou & Lin, 2015).

Opsummering: Vinkel B

På tværs af de udvalgte studier tegner Vinkel B et billede af podcastlytteren som en aktiv, videnssøgende og ofte multitaskende mediebruger, der integrerer podcasts i hverdagsrutiner frem for at afsætte særskilte tidsrum. Podcasts bruges til at kombinere underholdning, læring og selskab med andre aktiviteter, og mediet supplerer i høj grad eksisterende lydforbrug snarere end at erstatte det (Chan-Olmsted & Wang, 2020; Li et al., 2020; Thoma et al., 2020; Roland et al., 2021). Motivationsmæssigt går information, underholdning og social tilknytning igen som centrale akser, mens personlighedstræk som høj kognitiv nysgerrighed øger sandsynligheden for at lytte (Samuel-Azran et al., 2019; Tobin & Guadagno, 2022).

Adoption og fortsat brug afhænger både af individuelle holdninger, oplevet nytte og kompatibilitet med hverdags- og studievaner, og af sociale normer og interpersonel kommunikation, der gør podcastlytning “normal” og attraktiv (Mou & Lin, 2015; Merhi, 2015). Samtidig er podcastlytning fortsat mest udbredt blandt yngre og mere ressourcestærke segmenter, hvilket indikerer, at mediet stadig er i en udviklingsfase med potentiale for bredere diffusion. Parasociale relationer til værter og community-oplevelser omkring podcasts fungerer som vigtige socio-emotionelle brikker, der både fastholder lyttere og giver dem oplevelsen af fællesskab. Samlet set forklarer Vinkel B altså, hvordan podcastmediets fleksibilitet, indholdskvalitet og sociale dimensioner tilsammen gør det særligt velegnet til at indgå i hverdagslivets lydøkologi – og hvorfor det for mange opleves som et attraktivt medie til både læring, underholdning og (para)social tilknytning (Chan-Olmsted & Wang, 2020; Mou & Lin, 2015; Merhi, 2015).

2.1.3. Delkonklusion

Samlet set peger litteraturreviewet på, at podcastmediet både rummer særlige kommunikative styrker og er dybt indlejret i lytternes hverdagspraksisser. Vinkel A viste, hvordan podcastens intimitet, narrativitet, parasociale relationer og lydlige iscenesættelse skaber et særligt nærvær og engagement, der adskiller den fra mere distancerede, tekst- og skærmbaserede kanaler. Vinkel B understregede samtidig, at podcastlytning typisk foregår som fleksibel, multitaskende hverdagsbrug, drevet af et miks af informations-, underholdnings- og parasociale motiver og påvirket af sociale normer og anbefalingslogikker på digitale platforme.

Tilsammen betyder det, at interne podcasts i en organisation som Norlys må forstås dobbelt: Dels som et mediespecifikt format med unikke engagementskvaliteter, og dels som et tilbud, der skal passe meningsfuldt ind i medarbejdernes eksisterende lydøkologi, rutiner og motivstrukturer. Litteraturen omhandler primært offentligt orienterede podcasts og generelle lyttemarkeder, mens paradigmet interne podcasts og podcasting i organisationer ikke er udfoldet. Dette paradigme, altså hvordan podcastmediet kan oversættes til intern kommunikation, læring og forandringsprocesser, vil jeg belyse systematisk i den kommende Discover-fase, hvor Norlys-casen, organisationens kontekst og medarbejdernes konkrete behov sættes i centrum. Denne dobbelthed mellem mediebrug, bruger og organisatorisk anvendelse danner afsæt for den problemformulering, der præsenteres i næste afsnit.

2.2. Problemformulering

På baggrund af casebeskrivelsen, problemfeltet og litteraturreviewet om podcastingens mediespecifikke egenskaber, lyttevaner og motivation kan specialets akademiske fokus nu skærpes. Norlys befinder sig i et krydspres mellem behovet for strategisk intern kommunikation, kontinuerlig læring og implementering af Service Excellence, samtidig med at eksisterende kanaler som intranet og e-mail har begrænset gennemslagskraft. Podcastmediet fremstår som et muligt svar, men både rækkevidde, brug og forankring i medarbejdernes hverdag er i dag usikre.

Med dette udgangspunkt formuleres følgende akademiske problemformulering:

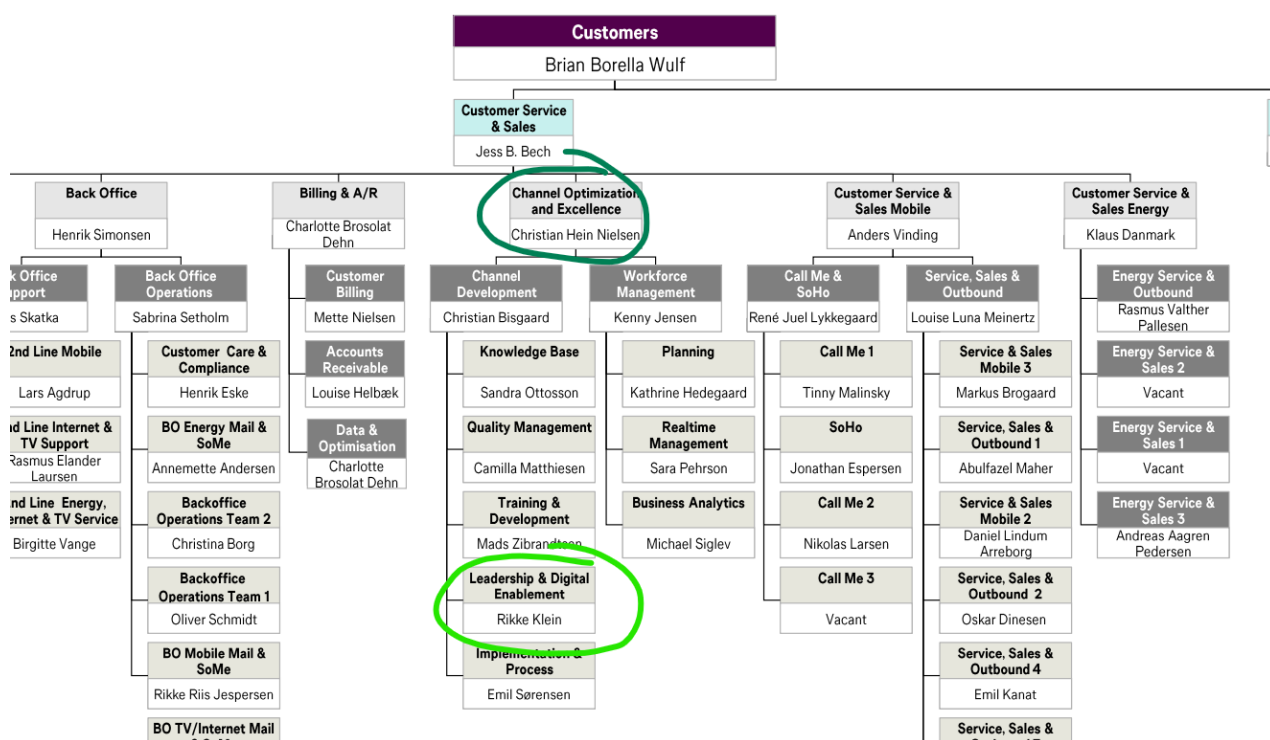
Hvordan kan Norlys udnytte podcastmediets mediespecifikke egenskaber og medarbejdernes hverdagslige lyttepraksisser til at understøtte intern kommunikation og kontinuerlig læring i implementeringen af Service Excellence?

Den akademiske problemformulering skal belyse, hvilke potentialer og begrænsninger der opstår, når et intimt, narrativt og serielt lydformat oversættes til en kooperativ, datadrevet organisations interne lærings- og forandringsbehov. Samtidig fungerer den som afsæt for en særskilt designmæssig problemformulering, hvor fokus flyttes fra det analytiske “hvordan kan”- spørgsmål til konkret udvikling og afprøvning af et podcast koncept i en Double Diamond-inspireret designproces. Den designmæssige problemformulering udfoldes derfor senere som en operationel ramme for prototypeudvikling, test og iteration, mens den akademiske formulering ovenfor styrer analysen og diskussionen af fundene.

2.3. Yderligere afgrænsning

I den oprindelige plan var ambitionen, at undersøgelsen skulle forankres direkte i frontline-medarbejderne i Energy. Det gav god mening, fordi Service Excellence først blev rullet ud her, og fordi deres hverdag repræsenterer de konkrete kundevedt situationer, som programmet skal styrke. I praksis viste efteråret og især december sig dog at være så travl, at det ikke engang var muligt at få et kort spørgeskema sendt ud til dem. Driften havde førsteprioritet, og jeg måtte erkende, at adgang til denne målgruppe ikke kunne realiseres inden for specialeperioden.

Efter en dialog med min nærmeste leder i Leadership & Digital Enabling valgte vi derfor at justere fokus. I stedet for at insistere på frontline som primær målgruppe blev specialet omdefineret til et pilotstudie, hvor jeg udvikler en overordnet designstrategi for intern podcasting, som i første omgang testes i en mere tilgængelig og strategisk central del af organisationen.



Figur 2: Organisationsoversigt (bilag 4)

Service Excellence er en intervention, der berører store dele af Norlys' kundevedt enheder, og på et fællesmøde for vores team og resten af grenen "Channel Optimization & Excellence" fik jeg

mulighed for at distribuere mit spørgeskema til kolleger på tværs af funktioner (jf. bilag 4: Organisationsdiagrammet).

Den nye, mere afgrænsede målgruppe for pilotafsnittet bliver dermed ledere, teamledere og nye medarbejdere der skal gennem Leadership Academy. Podcastdesignet rettes mod deres behov for overblik, refleksion og fælles sprog omkring Service Excellence, samtidig med, at det tænkes som noget, der på sigt kan skaleres ud til andre dele af forretningen, herunder frontline, hvis strategien og formatet viser sig meningsfuldt og bæredygtigt.

Afgrænsningen betyder, at specialet ikke kan udtale sig repræsentativt for alle medarbejdergrupper i Norlys, men i stedet skal forstås som et første, undersøgende skridt, hvor læring om form, brug og oplevet værdi hos en afgrænset ledermålgruppe danner afsæt for senere iterationer og eventuel udbredelse.

2.4. Brug af AI

I udarbejdelsen af dette speciale er generativ kunstig intelligens anvendt som et metodisk støtteværktøj på tværs af min designproces. Anvendelsen ligger i forlængelse af uddannelsens krav om metodisk refleksion og dokumentation af arbejdsprocesser i projektarbejde (Aalborg Universitet, n.d.-a). Samtidig følger specialet Aalborg Universitets princip om, at generativ AI som udgangspunkt kan anvendes som hjælpemiddel, så længe brugen er transparent, og ansvaret for indhold, kildekritik og konklusioner forbliver hos den studerende (Aalborg Universitet, n.d.).

Jeg har derfor anvendt AI til at kvalificere struktur, sproglig præcision og designmæssige artefakter. Alle centrale pointer og teoretiske påstande er manuelt valideret i originalkilderne for at reducere risiko for hallucinationer og fejl, med udgangspunkt i Aalborg Universitets egne anbefalinger om validitet og akademisk integritet ved brug af generativ AI (Aalborg Universitet, n.d.-a).

2.4.1. NotebookLM

I specialeperioden blev Google NotebookLM anvendt som et praktisk værktøj til at håndtere og skabe overblik over min anvendte litteratur. Værktøjet har fungeret som en “forskningsassistent”, der hjalp med at danne overblik over mine kilder samt at udvikle dispositioner og argumentlinjer. I den senere del af processen fik NotebookLM en tydelig design betydning, da funktionen “Lydoverblik” blev brugt til at generere en tidlig auditiv teaser af podcasten, der simulerede de kriterier som designstrategien foreskriver. Pointen var ikke at producere et færdigt afsnit, men at skabe en lavomkostnings prototype, der kunne afprøves med ledelsen før fuld produktion (Google NotebookLM (n.d.).

2.4.2. OPenAI: ChatGPT

Til tekstbearbejdning er ChatGPT anvendt som skrivepartner og redaktionelt sparringsværktøj. Workflowet har bestået i, at jeg har leveret strukturer, delkonklusioner og empiriske nedslag ved hjælp af NotebookLM (spørgeskema, interview og mødevalidering), hvorefter ChatGPT er brugt til at skærpe formuleringer, skabe sammenhæng mellem afsnit og sikre et konsistent akademisk sprog. Værktøjet har således understøttet formidlingen, men ikke erstattet kildearbejde eller analyse. I

praksis har det betydet, at indholdet er skrevet med fokus på transparens: når AI foreslog formuleringer eller koblinger, blev de gennemtjekket i forhold til bilag og primærkilder, før de indgik i specialets argumentation. (OpenAI, n.d.).

2.4.3. Good Tape

Til transskribering af både lederinterview og mødeoptagelse er Good Tape anvendt som databehandlingsværktøj. Transskriptionerne er efterfølgende gennemlyttet og korrigeret manuelt for at fastholde præcision i citater, tidskoder og meningsnuancer. I den metodiske transparens har Good Tape derfor primært fungeret som et effektiviserende led i behandlingen af primærdata – ikke som analytisk filter (Good Tape, n.d.). Good Tape er også valgt, fordi alt materiale er gemt ud fra GDPR standarder (Good Tape, n.d.).

2.4.4. Etiske overvejelser

Af hensyn til GDPR og organisatorisk fortrolighed er der desuden arbejdet med anonymisering af medvirkende i den auditive-empiri, i henholdsvis interview og ledermøde, og en bevidst dataminimering, hvor personfølsomme forhold ikke indgår i AI-prompting.

3. Videnskabsteori

Dette afsnit vil introducere det videnskabsteoretiske grundlag, jeg har brugt til at skabe rammerne for denne undersøgelse. Fundamentet består af en redegørelse for John Deweys (1938) *pragmatisme* og udlægning af begreberne: *Inquiry*, *eksperiment* og *erfaring*. Deweys (1938) pragmatisme vil sammen med Peter Dalsgaards (2014) sammenkobling mellem pragmatisme og *Design Thinking* skabe en bro mellem filosofien og speciallets designarbejde. Dette fundament operationaliseres i en præsentation af *abduktion* og hertil Jon Kolkos (2010) begreb: *Abduktiv Sensemaking*.

3.1. John Dewey: Pragmatisme

Pragmatisme er en filosofisk retning, der opstod i USA i slutningen af 1800-tallet og blandt andet grundlagt af Charles S. Peirce og William James, herefter videreført af John Dewey i det 20. århundrede (Dewey, 1938; Dalsgaard, 2014). Overordnet deler pragmatister et fokus på sammenhængen mellem tanke og handling, om end der fandtes forskellige fortolkninger fra starten (Dewey, 1938). Deweys (1938) version af pragmatismen betoner særligt, at ideers værdi afspejles i deres praktiske konsekvenser, også kaldet den “pragmatiske maksime” (Dewey, 1938; Dalsgaard, 2014). Det vil sige, at erfaring fra praksis har forrang frem for abstrakte doktriner, og teoretiske begreber skal vurderes på deres anvendelighed i handling. Teorier opstår af praksis og fungerer som værktøjer for menneskelig handling; deres gyldighed beror på, om de hjælper os med at forstå verden og agere hensigtsmæssigt (Dewey, 1938; Dalsgaard, 2014). Viden er derfor ikke evige sandheder adskilt fra erfaring, men i dette perspektiv, noget der konstant må prøves af og justeres gennem eksperimenter i den konkrete kontekst (Dewey, 1938). Denne tilgang giver en kontekstuel og handlingsorienteret forståelse af viden, som siden har inspireret designteori (Dewey, 1938; Dalsgaard, 2014).

Et centralt begreb hos Dewey (1938) er “*inquiry*”, som betegner den undersøgende erkendelsesproces, hvorigennem mennesker løser problemer ved aktiv eksperimenteren. Dewey (1938) beskriver *inquiry* som den kontrollerede omdannelse af en indeterminær (uafklaret) situation til en determinær situation, hvor elementerne hænger sammen i en meningsfuld helhed (Dewey, 1938). Med andre ord opstår tænkning, når vi konfronteres med en problematisk eller uventet situation, der forstyrrer vores stabile erfaringer. Dette igangsætter en undersøgelsescyklus, der

afgrænser og definerer problemet, udvikler mulige forklaringer eller løsningsforslag (hypoteser) og afprøver dem i praksis (Dewey, 1938; Dalsgaard, 2014). Det vil sige, at gennem en iterative proces med observation, idéudvikling og eksperimentel handling, omformes den oprindelige situation gradvist, så uoverensstemmelserne opløses, og situationen bliver forståelig eller "løst". Lykkes det at skabe sammenhæng, opnås en determinær (afklaret) situation; hvis ikke, må man revurdere antagelserne og fortsætte inquiry-processen (Dewey, 1938; Dalsgaard, 2014).

For Dewey (1938) hænger erfaring, eksperiment og handling uløseligt sammen i erkendelsen. Al viden udspringer af erfaringer i en kontekst og skal bekræftes gennem handlingens udfald. En teori eller idé er først meningsfuld, når den prøves af i praksis og viser sig brugbar til at skabe ønskede resultater (Dalsgaard, 2014).

Individets viden er midlertidig og konstrueret gennem en løbende pragmatisk "learning by doing" proces, hvor refleksion og eksperimentering går hånd i hånd. Deweys (1938) pragmatisme fremstiller således erkendelse som en dynamisk, eksperimentel proces frem for passiv modtagelse af evige sandheder. Denne pragmatisk forståelse af viden har allerede haft stor indflydelse, og den danner et teoretisk grundlag for nyere tilgange inden for design og innovation (Dewey, 1938; Dalsgaard, 2014).

3.2. Peter Dalsgaard: Pragmatisme og DT

Peter Dalsgaard (2014) argumenterer for, at pragmatismen kan fungere som et teoretisk fundament for design thinking. Han belyser, at mange kerneelementer i design thinking, for eksempel, at design er situeret, eksperimenterende og målrettet mod forandring, harmonerer med John Deweys pragmatisk filosofi (Dewey, 1938; Dalsgaard, 2014).

Ligesom pragmatismen ser design thinking viden som noget, der opstår gennem praksis og er tæt knyttet til den kontekst, hvori den anvendes (Dalsgaard, 2014). Dalsgaard (2014) trækker eksplicit på pragmatisk nøglebegreber som *situation*, *emergens*, *inquiry*, *transformation* og *teknologi* for at konceptualisere, hvordan designere forstår og gennemfører designprocessen (Dalsgaard, 2014). Han fremhæver desuden, at designfaget grundlæggende er *interventionistisk*. Det vil sige, at designere søger at ændre verden ved at skabe nye artefakter og løsninger, hvilket svarer til pragmatismens fokus på handling og forandring frem for passiv erkendelse (Dalsgaard, 2014).

Et centralt pragmatisk begreb som *situation* genfindes tydeligt i Dalsgaards (2014) forståelse af design. Alt designarbejde er forankret i en konkret kontekst: designer, bruger, artefakter og omgivelser udgør tilsammen et sammenhængende hele, der definerer og afgrænser problemet (Dalsgaard, 2014). Ingen af delene kan forstås isoleret; en given designudfordring giver kun mening i relation til sin situation. Pragmatismen betoner således *emergens*, altså at virkeligheden konstant er under udvikling og aldrig fuldt ud stabil. Tilsvarende må designere håndtere, at problemer og behov ændrer sig undervejs i processen, fyldt med usikkerhed og nye muligheder (Dalsgaard, 2014). Design thinking accepterer således, at problemforståelsen udvikler sig gennem iterative interaktioner med konteksten snarere end at være fastlagt fra start.

Dalsgaard (2014) beskriver designprocessen som en form for pragmatisk *inquiry*, hvor designerne eksperimenterer sig frem til indsigt. Gennem skitsering, prototyping og andre afprøvninger genereres ny viden om problemet og løsningen, og designeren justerer gradvis kursen (Dewey, 1938; Dalsgaard, 2014). Formålet er at opnå en ønsket transformation af den aktuelle situation ved at udvikle et artefakt eller en løsning, der ændrer, hvordan mennesker kan handle og opleve deres kontekst (Dalsgaard, 2014). Dette afspejler Deweys (1938) pointe om, at *inquiry* drives af ønsket om praktiske forbedringer af vores omverden. I denne optik er teorier og metoder kun værdifulde, hvis de bidrager til at løse det aktuelle problem. Designere er villige til at afvige fra faste procedurer, hvis det er nødvendigt for at

nå frem til en løsning (Dalsgaard, 2014). Endelig har teknologi en dobbelt rolle i design: teknologiske artefakter fungerer som værktøjer, der muliggør udforskning og forandring af situationen, samtidig med, at teknologien selv er med til at forme, hvordan situationen opfattes (Dalsgaard, 2014). Dalsgaard (2014) bruger disse pragmatiske perspektiver til at konceptualisere design thinking som en situeret, emergent og eksperimenterende praksis, hvor viden skabes i brug og fører til konkret forandring (Dalsgaard, 2014). Spørgsmålet er da, hvordan designere konkret opnår ny indsigt i praksis ud fra komplekse problemer.

3.3. Abduktion i designarbejdet

Abduktion betegner en form for logisk slutning, hvor man frembringer den mest plausible hypotese for at forklare et sæt observationer. Hvor deduktion udleder logiske konsekvenser af generelle principper, og induktion generaliserer fra gentagne observationer, muliggør abduktion formuleringen af nye idéer, der rækker ud over det umiddelbart givne (Kolko, 2010). I et pragmatisk perspektiv er abduktion central, fordi det er gennem sådanne hypotetiske “gæt”, at erkendelse kan udvikle sig i mødet med nye, uklare situationer (Dewey, 1938). Inden for designpraksis er abduktiv tænkning netop drivkraften i kreative processer. Designere formulerer bud på løsninger ud fra ufuldstændig information og afprøver dem for gradvist at skabe mening og fremdrift (Kolko, 2010). Jon Kolko (2010) introducerer begrebet *abductive sensemaking* som grundlag for designsyntese-fasen i designprocessen. Designsyntese er den fase, hvor designeren omdanner rå, ofte tvetydige data til mening og design indsigter. Ifølge Kolko er designsyntese en abduktiv meningsskabelsesproces, hvor designeren bevidst manipulerer, organiserer, beskærer og filtrerer de indsamlede data for at generere information og viden (Kolko, 2010). Designeren eksternaliserer typisk data ved at visualisere dem fysisk ved, for eksempel, at sprede noter, fotos og researchudskrifter ud på en væg for at få overblik over den samlede helhed (Kolko, 2010).

Ved at ordne materialet rumligt bliver det muligt at opdage mønstre og sammenhænge på tværs af de mange iagttagelser. Kolko (2010) beskriver, hvordan designeren grupperer relaterede datapunkter og navngiver sådanne klynger, så underliggende temaer træder frem (Kolko, 2010). Gennem denne strukturerings- og fortolkningsproces *skaber* designeren mening: nye forklaringsmodeller eller konceptuelle idéer opstår som “bedste bud” på, hvad der kunne definere eller løse designproblemet. Abduktivt designarbejde er således kendetegnet ved, at man med kreativ intuition forbinder fragmenter til en helhedsforståelse og formulerer hypoteser, som efterfølgende kan testes og dermed skærpe problemdefinitionen (Kolko, 2010).

Dermed tegner der sig en rød tråd fra Deweys (1938) pragmatisme til nutidig designpraksis. Design fremstår som en situeret, eksperimenterende erkendelsesproces, hvor designere via abduktiv meningsskabelse udvikler nye løsninger på komplekse problemer. Dette pragmatisk-abduktive grundlag informerer valg af metode. I det følgende kapitel omsættes disse principper til specialets konkrete metodologi.

4. Metodologi

Sidste afsnit etablerede det videnskabsteoretiske grundlag med John Deweys (1938) pragmatisme og Peter Dalsgaards (2014) argument for at anvende pragmatismen som teoretisk fundament for design thinking (Dalsgaard, 2014). Dette perspektiv indebærer, at viden opstår gennem praktisk eksperimenteren i kontekst, hvilket danner det filosofiske *hvorfor* bag nærværende metodevalg. I dette kapitel omsættes principperne til en konkret metodologi, altså *hvordan*. Fundamentet er design thinking som overordnet tilgang, informeret af nyere litteratur om design i kreative problemløsningsprocesser (Tschimmel, 2012; Jun et al., 2024; Suoheimo et al., 2022). Double Diamond-modellen anvendes som processuel ramme, suppleret af udvalgte metoder såsom KJ-metoden. Derved skabes en rød tråd fra det pragmatiske udgangspunkt til de praktiske undersøgelsesmetoder i specialet.

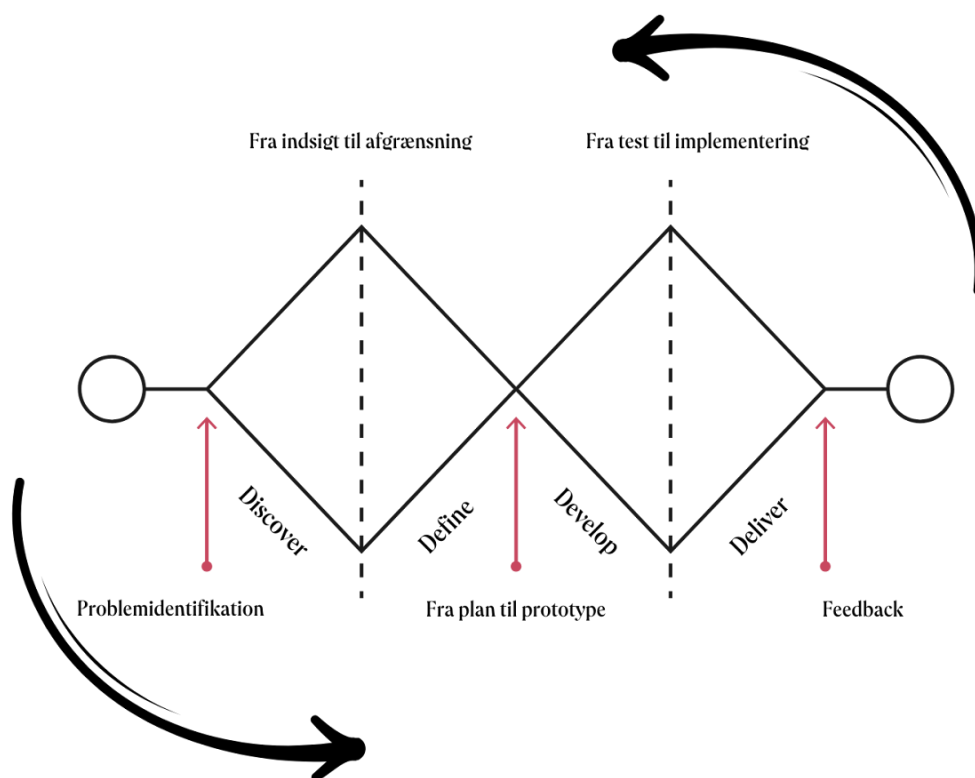
4.1. Design Thinking og Double Diamond

Design thinking er en tilgang til innovation, der i dag forstås som en særlig måde at tænke på, som kan føre til transformation, udvikling og radikal fornyelse. Den har vundet udbredelse i både erhvervsliv og offentlig sektor som et middel til at skabe nye løsninger ved at anvende designeres arbejdsmetoder uden for designfagets traditionelle domæne (Tschimmel, 2012). En fundamental egenskab ved design thinking er dens menneskecentrerede fokus, hvilket viser sig i den kollaborative arbejdsform og brugen af deltagerinvolverende samskabelsesmetoder. Processen er desuden iterativ og eksperimenterende: Designeren veksler mellem divergerende idéudforskning og konvergerende fokus, hvor indhentede indsigter omsættes til prototyper, der testes og forbedres gennem feedback. Tilgangen egner sig især til komplekse, uklart definerede problemstillinger, hvor problemforståelsen udvikler sig i takt med, at mulige løsninger formes. Designeren må ofte omdefinere selve problemet undervejs for at *finde det rigtige problem*, før den *rigtige løsning* kan udvikles. Gennem hurtige læringsloops – observation, idéudvikling, prototypning og brugerafprøvning – skabes gradvist en løsning, der både imødekommer brugernes behov og organisationens mål (Tschimmel, 2012).

I dette speciale anvendes Double Diamond-modellen som den overordnede procesramme for designarbejdet. Double Diamond blev udviklet af British Design Council i 2005 som en holistisk model baseret på studier af designpraksis, og den anses i dag for en udbredt standard, der indfanger

essensen af god designpraksis (Suoheimo et al., 2022). Modellen opdeler den kreative proces i fire faser: *Discover*: undersøgelse af brugerbehov og kontekst, indsamling af indsigter, *Define*: afgrænsning og formulering af det centrale problem, *Develop*: udvikling og afprøvning af idéer og *Deliver*: levering/implementering af den færdige løsning (Suoheimo et al., 2022).

Modellens to diamanter visualiserer, at designprocessen først skal *brede* problemfeltet ud og siden *indsnævre* det igen: Første diamant handler om at udforske problemområdet bredt og derefter konvergere til en klar problemdefinition, mens anden diamant fokuserer på at udvikle et bredt spektrum af løsningsidéer og dernæst indsnævre til det bedste koncept. Med andre ord hjælper første diamant med at finde *det rigtige problem*, og den anden med at finde *den rigtige løsning*, idet der veksles mellem divergerende undersøgelser og konvergerende beslutningspunkter i hver fase (Tschimmel, 2012; Jun et al., 2024; Suoheimo et al., 2022).



Figur 3: Visualisering af Double Diamond-modellen, lavet i Canva

Jeg har desuden erfaring med denne tilgang fra min professionelle praksis. Jeg fik til opgave at hjælpe med at introducere en “Way of Work”-intervention i vores afdeling (Leadership & Digital Enabling), hvor design thinking og Double Diamond blev introduceret som en fælles metode til

udviklingsprojekter (jf. bilag 5: Way of Work for digital læring). Denne erfaring gav værdifuld indsigt i, hvordan den menneskecentrerede, iterative proces kan forankres i organisationen på tværs af fagligheder, og den har styrket mit refleksive grundlag for at anvende samme tilgang i nærværende speciale. Med den overordnede metodiske ramme på plads vil næste afsnit introducere en central metode til dataanalyse og syntese i denne designproces.

Double Diamond fungerer ikke blot som procesmodel for specialets forløb, men også som strukturel ramme for specialets opbygning. Kapitelinddelingen og fremstillingen af resultaterne er således tilrettelagt, så den afspejler de fire faser i modellen fra indledende problemundersøgelse til endelig implementering (Tschimmel, 2012; Jun et al., 2024; Suoheimo et al., 2022).

4.2. Strategisk design

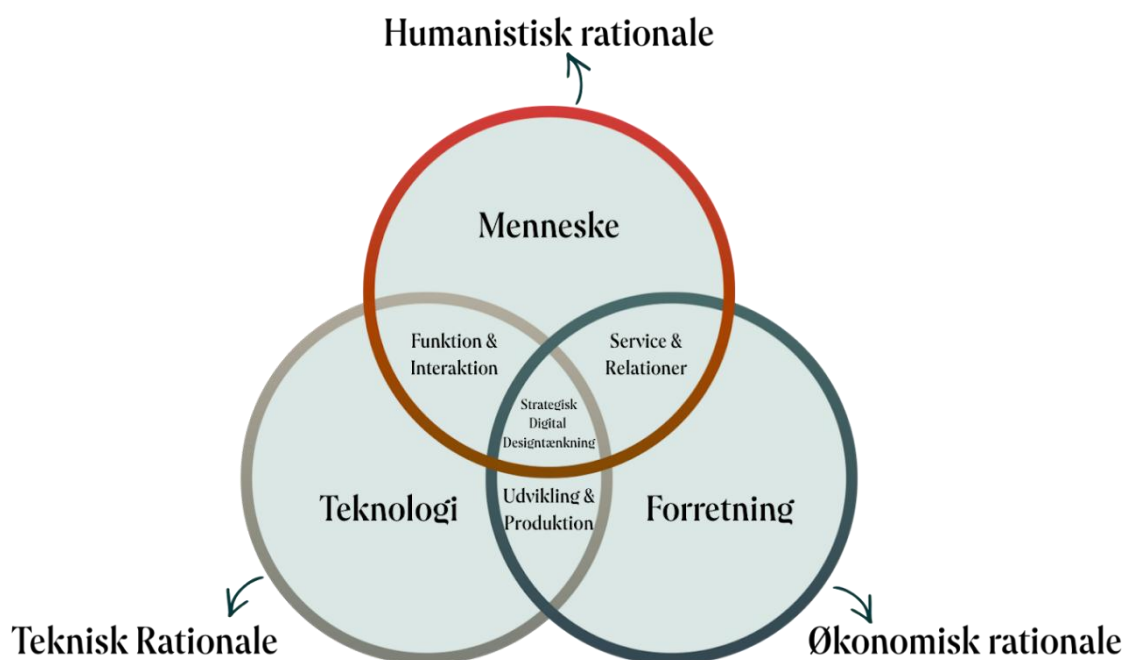
Hvor afsnit 4.1 og 4.2 præsenterede henholdsvis den overordnede designproces (Design Thinking og Double Diamond) og KJ-metoden som et konkret analysegreb i *Define*-fasen, zoomer dette afsnit ud og placerer specialet i et mere strategisk perspektiv. Her handler det ikke kun om, *hvordan* der arbejdes med data og iteration, men om *hvilken type problem* Norlys står overfor, og *hvordan* designprocessen kan navigeres, så podcasten bliver et meningsfuldt greb i en større organisatorisk sammenhæng. Med udgangspunkt i Buchanans (1992) forståelse af designproblemer som “wicked” og Vistisens strategiske designtænkning udfolder afsnittet, hvordan specialet kan læses som strategisk design.

4.2.1. Wicked problem

Opgaven med at ændre læringskulturen i Norlys via en podcast er ikke en simpel, lineær udfordring, men derimod et komplekst og *wicked* problem. I traditionelle modeller antages det, at man først klart kan definere problemet og derefter implementere en løsning i en ligefrem proces. I praksis forholder det sig modsat: problemforståelsen udvikler sig i takt med, at man arbejder på løsningen. Ifølge Buchanan (1992) er designproblemer netop “*indeterminate*” og “*wicked*”, hvilket vil sige, at de ikke har en entydig problemformulering og først lader sig begribe ordentligt, når designeren forsøger at løse dem (Buchanan, 1992). Disse problemer er kendetegnet ved uklart definerede mål, forvirrende eller ufuldstændig information og mange aktører med modstridende værdier, alt sammen forbundet i et komplekst system (Buchanan, 1992). En sådan kompleksitet betyder, at en lineær tilgang ikke er tilstrækkelig. I stedet er en iterativ designproces nødvendig, hvor man gentagne gange omdefinerer problemet og afprøver løsninger. Double Diamond-modellen fra design thinking er et eksempel på en sådan iterativ tilgang, der veksler mellem divergerende og konvergerende faser for både problem- og løsningsrum (Suoheimo et al., 2022; Buchanan, 1992). Denne metode er oplagt for organisatoriske forandringer, hvor værdier og systemer spiller sammen og udvikler sig undervejs. I dette speciale indebærer det, at podcast-initiativet løbende justeres baseret på feedback og observationer, så forståelsen af læringskulturen og effektive interventionsformer gradvist skærpes. En iterativ, eksperimenterende tilgang anerkender, at man ikke fuldt ud kan definere kulturændringsproblemet på forhånd, men må *design* sig frem til en løsning (Buchanan, 1992).

4.2.2. 3D – Modellen

Når problemrummet er ubestemt, har designeren brug for et strategisk kompas til at navigere de mange mulige veje. Vistisens (2014) 3-D-model tilbyder et sådant kompas ved at koble tre centrale domæner: Menneske, Teknologi og Forretning (Vistisen, 2014). Modellen fungerer som en helhedsorienteret referenceramme, der sikrer balance mellem, hvad der er menneskeligt ønskeligt, teknologisk muligt og forretningsmæssigt levedygtigt (Vistisen, 2014). Konkret betyder det, at designløsninger evalueres ud fra, om de både imødekommer brugernes behov, udnytter eller passer til de tilgængelige teknologier, og understøtter organisationens forretningsmål. Ved at betragte problemet gennem alle tre linser undgår man ensidige løsninger (Vistisen, 2014).



Figur 4: 3-D Modellen, ud fra Vistisen (2014).

I dette speciale bruges 3-D-modellen eksplicit til at skabe strategisk balance i podcast-designet. Erfaringen fra Norlys indikerer, at en sådan model er værdifuld i praksis. For eksempel blev podcast-idéen vurderet ud fra *menneske*-dimensionen (er indholdet meningsfuldt og engagerende for medarbejderne?), *teknologi*-dimensionen (er det teknisk gennemførligt at producere og distribuere podcasten på vores platforme?) samt *forretning*-dimensionen (bidrager podcasten til virksomhedens overordnede lærings- og forretningsstrategi?).

Ved at navigere efter alle tre domæner opdagedes potentielle konflikter og muligheder tidligt. Modellen hjalp med at sikre, at podcasten ikke kun var et kreativt indslag, men en integreret løsning, der harmonerer med Norlys' kultur og mål. Denne strategiske tilgang maksimerer sandsynligheden for, at designinterventionen faktisk skaber den ønskede værdi i organisationen (Vistisen, 2014).

4.2.3. Fra produkt til system

Richard Buchanan (1992) identificerer fire *ordener* af design, der spænder fra konkrete artefakter til overordnede systemer (Buchanan, 1992):

1. **Symbolsk/visuel kommunikation** – design af tegn og budskaber (Grafisk design, medier og kommunikation).
2. **Fysiske objekter** – design af materielle produkter og artefakter (Redskaber, møbler, maskiner).
3. **Interaktion og handlinger** – design af aktiviteter, tjenester og oplevelser (Brugerinteraktion, servicesystemer, logistik).
4. **Systemisk/kulturelt niveau** – design af komplekse systemer eller miljøer for liv, arbejde, leg og læring (Organisationsdesign, kulturelle praksisser og værdier).

Disse fire niveauer illustrerer, hvordan design kan operere på forskellige skalaer. En enkelt designudfordring kan bevæge sig gennem flere ordener: det, der starter som et kommunikationsprodukt, kan udvikle sig til at omfatte nye handlinger og på sigt påvirke hele systemer eller kulturer. Buchanan (1992) understreger, at områderne overlapper og "*interpenetrerer*" hinanden. Det vil sige, at designere kan finde muligheder ved at gentænke problemer på et højere eller lavere niveau, alt efter hvad der giver mening i konteksten (Buchanan, 1992). Med andre ord bør design ikke begrænses til enten formgivning af ting eller formulering af strategier; de forskellige ordener hænger sammen i en dynamisk helhed.

I lyset af denne teori kan Norlys-podcasten forstås på flere designniveauer. Umiddelbart er podcasten et medieprodukt, altså et design på 1. orden, der kommunikerer budskaber til medarbejderne. Specialets ambition er imidlertid at løfte det til 3. ordens design: en organiseret *service* for videndeling og læring i organisationen.

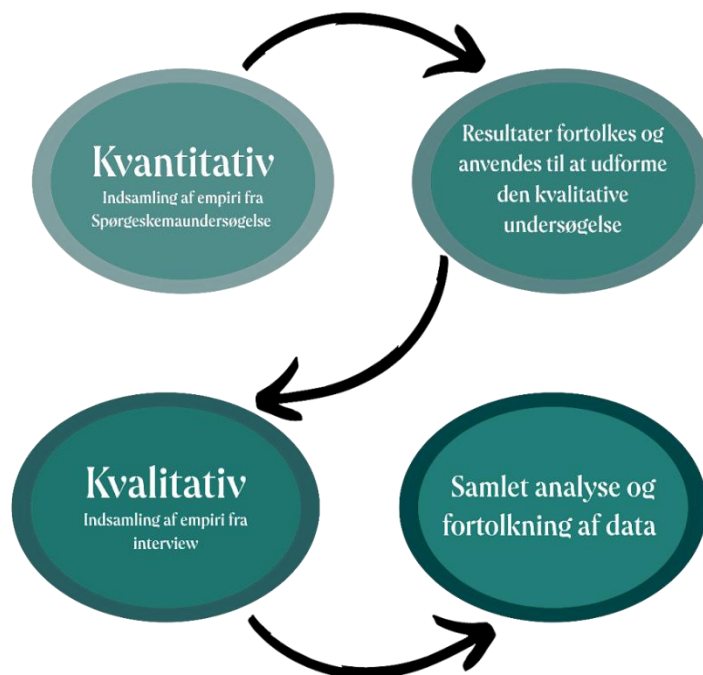
Podcasten er ikke kun et stykke indhold, men designes som en tilbagevendende aktivitet, der integreres i medarbejdernes læringsvaner. Hvis denne intervention lykkes, rummer den potentiale for 4. ordens effekt, idet den kan bidrage til en varig kulturændring (Buchanan, 1992). Over tid kan podcasten blive en del af Norlys' "systemiske" læringskultur, et element i den fælles praksis og identitet omkring videndeling. Dette perspektiv flugter med Vistisens (2014) pointe om, at designtænkning som strategisk drivkraft bevæger sig mod *kulturel* innovation frem for blot produktinnovation (Vistisen, 2014). Når designadfærd rettes mod at forme værdier, vaner og systemer, er man netop oppe i de højere design-ordener.

Sammenfattende kan det betyde, at podcast-projektet bevidst re-positioneres fra at være et traditionelt medieprodukt til at fungere som en strategisk designintervention. Ved at designe podcasten med henblik på at influere handlinger (3. orden) og kultur (4. orden), og ved at navigere efter 3-D modellens domæner, søger specialet at skabe en løsningen, der ikke blot informerer, men transformerer organisationen på længere sigt.

4.3. Mixed Method

I denne undersøgelse anvender jeg et mixed methods-design, hvor kvantitative og kvalitative data kombineres for at udnytte styrkerne ved hver tilgang (Bryman, 2012). Mixed methods forstås her i en teknisk, pragmatisk forstand, hvor metoder ses som fleksible redskaber, der kan kobles på tværs af den klassiske kvantitativ–kvalitativ dikotomi, så længe de tilsammen belyser problemstillingen (Bryman, 2012).

Konkret struktureres specialet efter et *explanatory sequential design*. I Brymans (2012) terminologi svarer dette til et design, hvor et kvantitativt hovedstudie efterfølges af et kvalitativt delstudie (Bryman, 2012). I min kontekst, betyder det at der gennemføres en spørgeskemaundersøgelse blandt medarbejdere i Norlys, som skal kortlægge overordnede mønstre i podcastvaner, præferencer og principiel interesse i interne læringspodcasts. De kvantitative resultater danner udgangspunkt for næste fase, hvor kvalitative interviews bruges til at forklare og uddybe, hvorfor bestemte mønstre optræder.



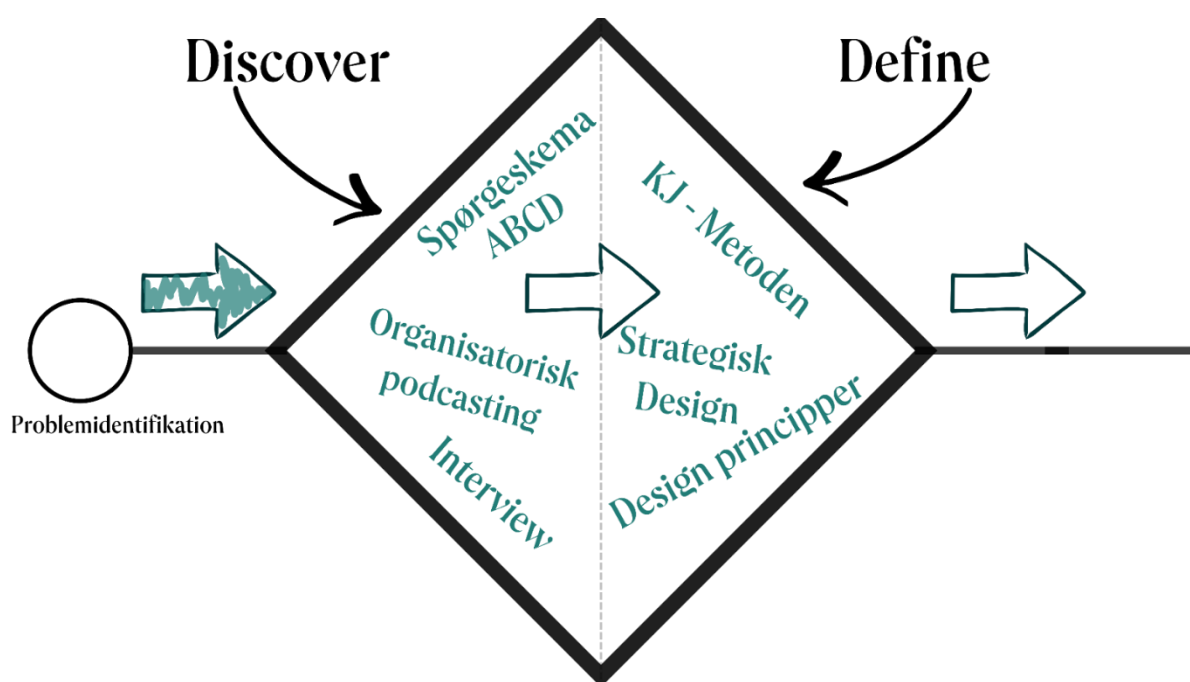
Figur 5: Model over det explanatory sequential design ud fra Bryman (2012)

I Brymans (2012) klassifikation svarer dette til, at den kvalitative komponent har en forklarende funktion i forhold til de kvantitative fund (Bryman, 2012).

Samtidig følger jeg Brymans (2012) anbefaling om, at mixed methods ikke bør forstås som to adskilte spor, men som gensidigt oplysende data, der integreres analytisk (Bryman, 2012). I praksis betyder det, at resultaterne fra spørgeskema og interviews sammenflettes i analysen og anvendes som fælles grundlag for den efterfølgende designfase. Explanatory sequential designet bliver dermed den overordnede logik for specialets empiriske del og strukturerer den kommende designfase, Discover, hvor indsamling og analyse af data udfoldes mere detaljeret (Bryman, 2012).

5. Discover

I dette kapitel udfoldes Discover-fasen i Double Diamond-modellen med henblik på at skabe et empirisk forankret billede af, hvordan podcastmediet kan give mening i Norlys' kontekst. Først rammesættes feltet gennem et afsnit om podcasting i organisationer, hvor eksisterende viden om interne podcasts og lyd som strategisk greb perspektiveres til casen. Herefter præsenteres den kvantitative spørgeskemaundersøgelse, der kortlægger medarbejdernes generelle podcastvaner, præferencer og interesse i interne læringspodcasts. På baggrund af disse fund gennemføres et kvalitativt interview, som går i dybden med udvalgte temaer og nuancerer de statistiske mønstre. Afslutningsvis samles indsigterne i en tværgående analyse, der oversætter resultaterne til designprincipper og opmærksomhedspunkter, som danner afsættet for den efterfølgende designfase.



Figur 6: Visualisering af progressionen i designfasen (2)

5.1. Organisatorisk podcasting

I det følgende afsnit udfolder jeg, hvordan podcastmediet kan forstås som strategisk redskab i en organisatorisk kontekst. Fokus er særligt på interne podcasts, der retter sig mod medarbejdere og læringskontekster, men i dialog med forskning i eksterne, corporate podcasts. Med afsæt i nyere studier af corporate podcasting, lytteradfærd og managementkommunikation udfoldes både mediets styrker og faldgruber, før trådene samles i en række designkriterier for en intern Service Excellence-podcast i Norlys (Barrio-Fraile et al., 2023; Martin, 2024; Mayer et al., 2024; Madsen & Slåtten, 2025).

I kortlægningen af feltet inddrages, foruden forskningsbaseret litteratur, publikationen *Internal Podcasts From A to Z* af Shannon Martin (2024), udgivet af Association for Talent Development (TD at Work) (Association For Talent Development, 2023). Selvom denne kilde ikke har status af peer-reviewed forskning, men snarere karakter af en 'best practice'-guide for praktikere, inkluderes den som en væsentlig referenceramme. Dette valg er truffet, fordi den eksisterende akademiske litteratur primært fokuserer på podcasting som offentligt medie eller brandingværktøj (ekstern kommunikation), mens Martin (2024) specifikt adresserer de operationelle og strategiske vilkår for intern lyd i lærings- og udviklingsafdelinger. Kilden anvendes derfor til at belyse feltets aktuelle praksis og de designmæssige overvejelser, der knytter sig til målgrupper som 'non-desk workers' og interne distributionskanaler, hvilket efterfølgende diskuteres op imod de teoretiske perspektiver.

5.1.1. Podcasting som strategisk medie i organisationer

I litteraturen skelnes der overordnet mellem eksterne, brand- og CSR-orienterede corporate podcasts og interne podcasts, der primært retter sig mod medarbejdere og interne interessenter. Barrio-Fraile et al. (2023) viser, hvordan store spanske banker anvender corporate podcasts som kanal til at kommunikere deres engagement i FN's verdensmål og CSR-strategier og dermed opnå social legitimitet. Her fungerer podcasten som et strategisk vindue udadtil, hvor organisationen kan positionere sig som ansvarlig og værdidrevet aktør.

Analysen peger dog også på en central faldgrube: mange af de undersøgte corporate podcasts er meget informationstunge, domineret af monologiske nyhedsformater og uden nævneværdig lydlig

kreativitet (Barrio-Fraile et al., 2023). De risikerer dermed at blive oplevet som “tale-pressemeddelelser”, hvor potentialet i fortælling, iscenesættelse og lytterrelation ikke udfoldes.

I kontrast hertil beskriver Martin (2024), hvordan interne podcasts kan bruges som målrettet lærings- og kommunikationskanal til medarbejdere, særligt i store og geografisk spredte organisationer. Her fremhæves podcasten som et praktisk format, der kan: nå “non-desk workers”, som ikke sidder ved en computer, reducere møde- og skærmtæthed ved at flytte dele af læringen over i lyd og supplere eksisterende onboarding-, trænings- og lederkommunikation gennem serielle lydforløb (Martin, 2024).

Podcasten indskrives sig dermed som et hybridt medie, der både kan fungere som kanal for strategisk top-down-kommunikation og som mere uformelt, fortællende medie, hvor medarbejdere deler erfaringer og historier på tværs af hierarkier (Martin, 2024; Madsen & Slåtten, 2025). I organisationskontekst bliver det afgørende, om formatet reelt udnyttes som narrativ, relationel ressource, eller om det primært bruges til at recitere information.

For Norlys’ vedkommende betyder denne skelnen, at en Service Excellence-podcast ikke blot skal “forklare” programmet, men iscenesætte det som levende praksis gennem konkrete erfaringer, dilemmaer og fortællinger fra hverdagen. Hvis formatet reduceres til oplæsning af standarder og KPI’er, gentager det blot intranettets informerende logik og taber den særlige værdi, der ligger i lydmediets intimitet og nærhed.

5.1.2. Lytteren: Opmærksomhed, intimitet og stemmens magt

Når podcasten anvendes strategisk, bliver lytterpositionen central: hvad sker der hos medarbejderen, når de lytter til en organisationspodcast? Mayer et al. (2024) undersøger i et laboratoriestudie, hvordan opmærksomhedsniveau og “voice-fit” i en corporate podcast påvirker parasocial interaktion med værten og budskabets gennemslagskraft. Resultaterne viser, at høj opmærksomhed øger graden af parasocial interaktion – lytteren føler sig tættere forbundet med værten – men at denne dybere involvering samtidig kan føre til mere kritisk bearbejdning og dermed potentielt svagere persuasive effekter, hvis indholdet opleves som tyndt eller uautentisk (Mayer et al., 2024). Studiet nuancerer dermed en ellers udbredt antagelse om, at “jo mere vi fanger folks opmærksomhed, desto bedre”. I konteksten af intern kommunikation betyder det, at en meget engageret lytter ikke bare vil acceptere budskaber ukritisk, men tværtimod vil stille spørgsmålstejn ved dem, hvis de ikke opleves som meningsfulde og troværdige i forhold til egen hverdag.

Mayer et al. (2024) viser samtidig, at “voice-fit” – det vil sige hvor godt stemmen passer til brandet – har mindre betydning for parasocial interaktion end selve opmærksomhedsniveauet. Det betyder, at det afgørende ikke er, om stemmen lyder “poleret”, men om værten gennem sit nærvær og sin måde at tale på inviterer til engagement (Mayer et al., 2024). Dette harmonerer med Madsen og Slåttens (2025) analyse af podcasts som arenaer for “performative authenticity”, hvor værter iscenesætter ledelsesidéer gennem personlige fortællinger og situerede refleksioner fremfor sterile slogans (Madsen & Slåtten, 2025). Samtidig understreger både Martin (2024) og Mayer et al. (2024), at podcasts ofte indgår som sekundær aktivitet – for eksempel under transport eller praktiske opgaver – og at multitasking kan påvirke, hvor dybt budskaber bearbejdes (Martin, 2024; Mayer et al., 2024). For Norlys’ medarbejdere, særligt i frontline og tekniske funktioner, er det realistisk at antage, at lytning til en intern podcast ofte vil ske “on-the-go”. Formatet må derfor designes til at fungere både ved lav og høj opmærksomhed: ved lav opmærksomhed skal nøglepointer stadig være tilgængelige og lette at afkode, og ved høj opmærksomhed skal indholdet kunne bære kritisk refleksion uden at fremstå som ren “corporate propaganda” (Martin, 2024; Mayer et al., 2024). Det skærper kravet om autenticitet: værter og gæster må turde dele både succeser og vanskeligheder i implementeringen af Service Excellence, hvis podcasten skal opbygge tillid og oplevet relevans fremfor modstand (Martin, 2024; Mayer et al., 2024).

5.1.3. Management fashion: spredning af ledelsesidéer og kultur

Hvor Mayer et al. (2024) fokuserer på mikroniveauet – relationen mellem lytter og vært – anlægger Madsen og Slåtten (2025) et makroperspektiv på, hvordan podcasts medvirker til at sprede ledelsesidéer i den digitale opmærksomhedsøkonomi. Med afsæt i management fashion-teorien argumenterer de for, at podcasts både spejler og forstærker “moderne” ledelseskoncepter ved at gøre dem tilgængelige som fortællinger, cases og samtaler i et intimt lydformat (Mayer et al., 2024; Madsen & Slåtten, 2025).

Ifølge Madsen og Slåtten (2025) fungerer podcasts som en form for “fashion-setting” platform, hvor konsulenter, ledere og eksperter kan bypass’e traditionelle gatekeepere som fagbøger og tidsskrifter og i stedet kommunikere direkte til et publikum af ledere og medarbejdere. Det øger hastigheden, hvormed nye managementidéer – eksempelvis Service Excellence – spredes og omsættes til lokale fortællinger og praksisser (Madsen & Slåtten, 2025). Samtidig betoner de, at podcasts ofte arbejder i et “edutainment”-spændingsfelt, hvor viden og underholdning flyder sammen (Madsen & Slåtten, 2025). Det giver et stærkt potentiale for engagerende formidling, men indebærer også en risiko for, at komplekse problemer forenkles til letfordøjelige “tre gode råd” og personlige anekdoter. Koblet til Norlys betyder det, at en intern Service Excellence-podcast både kan fungere som motor for at gøre programmet til “noget man taler om” i organisationen og som risiko for, at principper og standarder reduceres til modeord, hvis de ikke forankres i konkrete arbejdssituationer, data og læringsforløb. En central designopgave bliver derfor at balancere det fortællende, engagerende og personbårne med tydelig kobling til organisationens styringslogik, kvalitetsdialoger og kompetenceudvikling.

5.1.4. Designkriterier for en Service Excellence podcast

På baggrund af den teoretiske gennemgang kan der skitseres en række opmærksomhedspunkter, der guider udviklingen af en intern podcast om Service Excellence i Norlys:

- 1) **Fra information til narrativ læring:** litteraturen om corporate podcasts viser, at rene informationsformater let bliver tørre og lavt engagerende (Barrio-Fraile et al., 2023). I stedet bør podcasten arbejde med fortællende cases, erfaringer og dialoger, hvor medarbejdere og ledere bygger bro mellem Service Excellence-principper og konkrete kundesituationer. Det placerer formatet i Martins (2024) “edutainment”-logik, hvor læring og underholdning kombineres på en måde, der respekterer medarbejdernes tid og opmærksomhed (Martins, 2024).
- 2) **Håndtering af opmærksomhed og autenticitet:** da lytning ofte vil ske som sekundær aktivitet, bør episoderne designes med tydelige strukturer, gentagne greb og klare take-aways, der også giver mening ved delvis opmærksomhed (Martin, 2024). Samtidig viser Mayer et al. (2024), at høj opmærksomhed øger parasocial interaktion og kritisk bearbejdning. Podcasten må derfor være ærlig, nuanceret og praksisnær for at kunne “tåle” lyttende medarbejders kritiske blik (Martin, 2024; Mayer et al., 2024).
- 3) **Podcasten som kultur- og modesætter:** med Madsen og Slåttens (2025) blik kan Norlys’ interne podcast ses som en lokal “management fashion”-motor, der oversætter Service Excellence til fortællinger, ritualer og sprogbrug i hverdagen. Det fordrer, at formatet aktivt inviterer medarbejdere ind som stemmer, der deler egne erfaringer og refleksioner, fremfor kun at fungere som kanal for top-down-kommunikation (Madsen & Slåttens, 2025).
- 4) **Praktisk tilgængelighed og organisatorisk forankring:** endelig understreger Martin (2024), at interne podcasts skal tænkes ind i organisationens konkrete læringsflow, tekniske infrastruktur og målgrupper for at få reel effekt. For Norlys indebærer det blandt andet at sikre: Let adgang for skrivebordsløse medarbejdere, integration med eksisterende læringsplatforme og Service Excellence-materialer og en tydelig kobling til ledernes rolle som kultur- og læringsdrivere (Martin, 2024).

Som afsæt for udviklingen af podcasten kan disse pointer samles i tre designspørgsmål:

- Hvordan kan Service Excellence omsættes til konkrete, engagerende lydfortællinger fremfor abstrakte principper og manualer?
- Hvem er de stemmer i Norlys, der kan bære autentiske, tillidsskabende samtaler om forandring uden at trigge oplevelsen af “corporate propaganda”?
- Hvordan kan podcasten kobles teknisk og organisatorisk til eksisterende læringsveje, så formatet ikke blot produceres, men også bruges og gør en forskel i medarbejdernes hverdag?

5.2. Spørgeskemaanalyse

I dette afsnit analyserer jeg den spørgeskemaundersøgelse, der blev gennemført i Discover-fasen for at få et første, bredt indblik i Norlys-medarbejdernes podcastvaner, kendskab til interne podcasts og oplevede barrierer for brug. Analysen er forankret i et behavioral insights-perspektiv, hvor svarene ikke kun forstås som holdninger, men som udtryk for underliggende adfærdsmæssige mønstre og psykologiske barrierer. Først redegør jeg for den teoretiske ramme og metodevalg, herunder brugen af webbaseret self-completion questionnaire og et eksplorativt tværsnitsdesign. Derefter præsenteres hovedresultaterne med særlig fokus på, hvordan de kan kategoriseres gennem ABCD-rammen og omsættes til designkriterier for intern podcasting i Norlys.

5.2.1. Teoretisk ramme: Behavioral Insights

For at forstå potentialet for intern podcasting i Norlys er det ikke tilstrækkeligt blot at kortlægge medarbejdernes holdninger til podcast som medie. Det er afgørende også at forstå den faktiske adfærd, de rutiner og de psykologiske barrierer, der påvirker, om medarbejdere faktisk lytter, og bliver ved med at lytte til interne podcasts. Derfor anvender jeg i denne analyse et adfærdspsykologisk blik, som operationaliseres ved behavioral insights (BI).

BI kan overordnet forstås som anvendelse af empirisk viden fra psykologi, kognitionsvidenskab og adfærdøkonomi til at forstå og påvirke menneskelig adfærd i konkrete kontekster (Johansen & Tulloch, 2024; Last et al., 2021). Selvom analysen i Discover-fasen anvender et behavioral insights-perspektiv, er det vigtigt at præcisere, at BI i dette speciale ikke fungerer som en overordnet videnskabsteoretisk position, men snarere som et operationelt analyseværktøj. Begrebet “behavioral” kan lede tanken hen på klassisk behaviorisme, men den BI-litteratur, som specialet trækker på, bygger bredere på adfærdsvidenskab og inkluderer forklaringer, der netop handler om opmærksomhed, vurderinger, vaneprægede valg, friktion og kontekstuelle forhold (Johansen & Tulloch, 2024; Last et al., 2021). BI anvendes derfor instrumentelt til at undersøge, hvorfor et positivt udgangspunkt (for eksempel kendskab og interesse) ikke nødvendigvis omsættes til handling, der gør det muligt at kategorisere barrierer på tværs af medarbejdernes “adfærdsrejse”. I en pragmatisk designramme bliver BI dermed et middel til at oversætte empiriske fund til konkrete designmæssige

opmærksomhedspunkter, som kan afprøves, justeres og kvalificeres i de efterfølgende faser af specialet (Johansen & Tulloch, 2024; Last et al., 2021).

I sundheds- og implementeringsforskning anvendes BI til at identificere, hvorfor velmente initiativer ikke nødvendigvis omsættes til praksis – for eksempel fordi beslutninger træffes hurtigt, vanebetinget eller under begrænset opmærksomhed (Johansen & Tulloch, 2024; Last et al., 2021). Overført til Norlys' kontekst handler det om at forstå, hvorfor medarbejdere, der grundlæggende er positivt indstillet over for podcast som læringsformat, alligevel kan have svært ved at få lyttet til interne podcast-tilbud i en travl hverdag. Spørgeskemaet er derfor designet til både at afdække generelle holdninger og konkrete lyttemaner.

BI-tilgangen betyder, at svarene ikke kun læses som deskriptiv statistik, men som indikatorer på underliggende psykologiske mekanismer. Default bias kan eksempelvis ses i, at mange medarbejdere aldrig har lyttet til interne podcasts, selv om de er positivt indstillet til mediet generelt; den eksisterende "default" er at hente viden andre steder. Inattention bliver synlig, når en del af respondenterne slet ikke kender til, at Norlys producerer interne podcasts, eller oplever dem som svære at finde. Decision complexity kan komme til udtryk, hvis det opleves uoverskueligt, hvor podcasten ligger, hvordan man logger ind, eller hvilken episode man skal starte med (Last et al., 2021).

Som konkret analytisk greb trækker jeg på ABCD-rammeverket (Attention, Belief formation, Choice, Determination), der i BI-litteraturen bruges som et praktisk diagnoseværktøj til at kategorisere barrierer for adfærdsændringer (Johansen & Tulloch, 2024).

I denne sammenhæng anvendes ABCD som en fortolkningsramme for spørgeskemaets både lukkede og åbne svar:

- **Attention:** Er medarbejderne overhovedet opmærksomme på, at interne podcasts eksisterer, og hvornår de kan lytte?
- **Belief formation:** Tror de, at interne podcasts er relevante og hjælper dem med at løse deres opgaver?
- **Choice:** Hvor let opleves det at tilgå og vælge podcasten teknisk og organisatorisk (links, platforme, log-in)?

- **Determination:** Hvilke strukturer og motivationer understøtter, at lytning bliver en tilbagevendende vane – for eksempel kobling til konkrete arbejdssituationer eller Service Excellence?

Ved at koble spørgeskemaets svar til disse kategorier bliver det muligt systematisk at identificere, hvor i adfærdsrejsen de største barrierer opstår, og dermed hvilke designgreb en intern podcaststrategi særligt må adressere. BI-rammen fungerer således som bindeled mellem de kvantitative fund, de kvalitative uddybninger og den efterfølgende designfase.

5.2.2. Metode: Spørgeskemaundersøgelse

Spørgeskemaundersøgelsen udgør den kvantitative første del i det explanatory sequential mixed methods-design, der blev beskrevet i afsnit 4.4, hvor de kvantitative fund efterfølgende uddybes gennem et kvalitativt interview (Bryman, 2012). Metodisk klassificeres undersøgelsen som et webbaseret self-completion questionnaire, hvor respondenterne selv udfylder skemaet online uden tilstedeværelse af en interviewer (Bryman, 2012). Denne metodeform har en række fordele i en travl organisationskontekst: Spørgeskemaet kan hurtigt distribueres til mange medarbejdere samtidig, er relativt omkostningslavt og kan besvares, når det passer den enkelte. Samtidig reducerer fraværet af en interviewer risikoen for interviewerbias, hvor sociale forventninger kan påvirke svarene (Bryman, 2012). Ulempen er, at jeg som forsker, ikke kan hjælpe respondenterne, hvis spørgsmål misforstås, og at der er begrænset kontrol over, hvem der faktisk besvarer skemaet. Dette afspejles i data i form af enkelte ufuldstændige besvarelser og variation i, hvor mange der har svaret på de enkelte spørgsmål.

Designet er et klassisk cross-sectional design, hvor data indsamles på ét givent tidspunkt med henblik på at identificere mønstre og sammenhænge mellem variable, for eksempel mellem generelle podcastvaner, kendskab til interne podcasts og oplevet tilgængelighed (Bryman, 2012). Et sådant tværsnitsdesign muliggør ikke kausale konklusioner om, hvad der “forårsager” hvad, men giver et øjebliksbillede af, hvordan forskellige faktorer hænger sammen på tidspunktet for målingen. Samplingstrategien kan bedst beskrives som en kombination af convenience sampling og purposive sampling (Bryman, 2012).

Som beskrevet i afsnit 2.3 blev den oprindelige ambition om at inkludere frontline-medarbejdere i Energy vanskelig at realisere på grund af driftsmæssigt pres og begrænset adgang. I dialog med min nærmeste leder blev fokus derfor justeret, så spørgeskemaet i stedet blev distribueret på et fællesmøde for grenen “Channel Optimization & Excellence”, hvor deltagerne netop arbejder med kunderejser, læring og Service Excellence (jf. bilag 4: Organisationsdiagrammet; jf. bilag 2: Off-site_okt 2025). Udvælgelsen er således bekvemmelig i den forstand, at den tager udgangspunkt i en tilgængelig gruppe, men også målrettet, fordi gruppen er strategisk central for intern læring og implementering af Service Excellence.

Spørgeskemaet blev i alt besvaret af 60 medarbejdere, hvor 56 gennemførte hovedspørgsmålene om podcastvaner og interne podcasts. Spørgsmålene består primært af lukkede svarkategorier

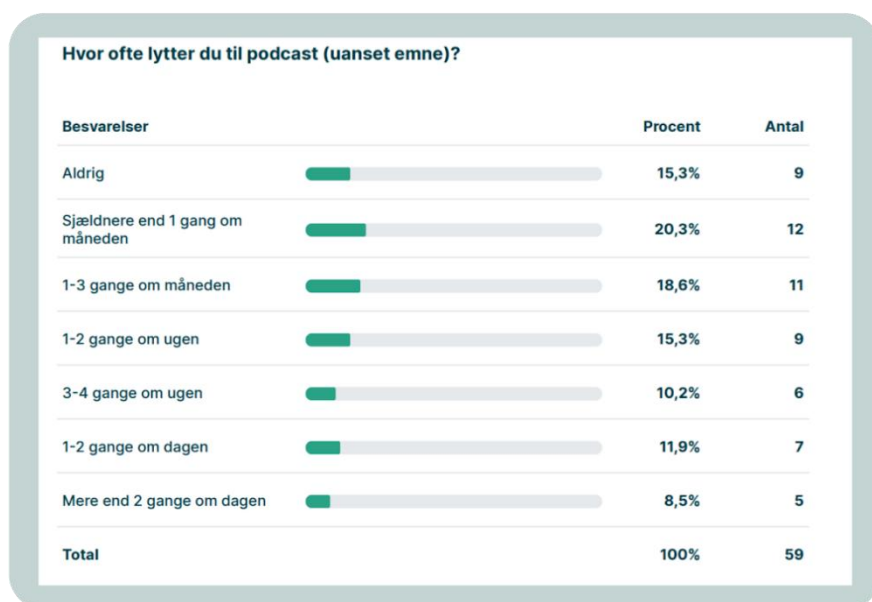
(frekvenser, grad af enighed og multiple choice-liste over lyttesituationer og præfererede emner), hvilket gør materialet velegnet til kvantitativ deskriptiv analyse (Bryman, 2012). Udvalgte spørgsmål er suppleret med åbne tekstfelter, hvor respondenterne kan begrunde deres svar eller beskrive øvrige barrierer og ønsker til interne podcasts.

Det er netop i disse fritekstsvar, at BI-rammen og ABCD-kategorierne får særlig analytisk betydning, fordi de muliggør en mere nuanceret forståelse af, *hvorfor* respondenterne svarer, som de gør, og hvilke konkrete oplevelser, der ligger bag. Disse vil blive analyseret ud fra et kvalitativt kodningsperspektiv inspireret af Bryman (2012), hvor friteksterne gennem en iterativ proces af initial coding og data reduction systematisk struktureres, så de kvalitative udsagn kan anvendes som dybdegående forklaringsvariabler direkte i ABCD-analysen.

Metodisk skal resultaterne forstås som et eksplorativt, ikke-repræsentativt billede af en strategisk vigtig målgruppe i Norlys frem for som generaliserbare udsagn om hele koncernen. Spørgeskemaet fungerer som et første diagnostisk nedslag, der kombinerer et behavioral insights-perspektiv på barrierer og motivation med en praktisk kortlægning af eksisterende lyttevaner. I det følgende analyserer jeg derfor spørgeskemaets hovedtendenser med særligt fokus på, hvordan de kan oversættes til designkriterier for en intern podcast om Service Excellence og danne afsæt for den efterfølgende kvalitative uddybning og samlede syntese i Discover-fasen.

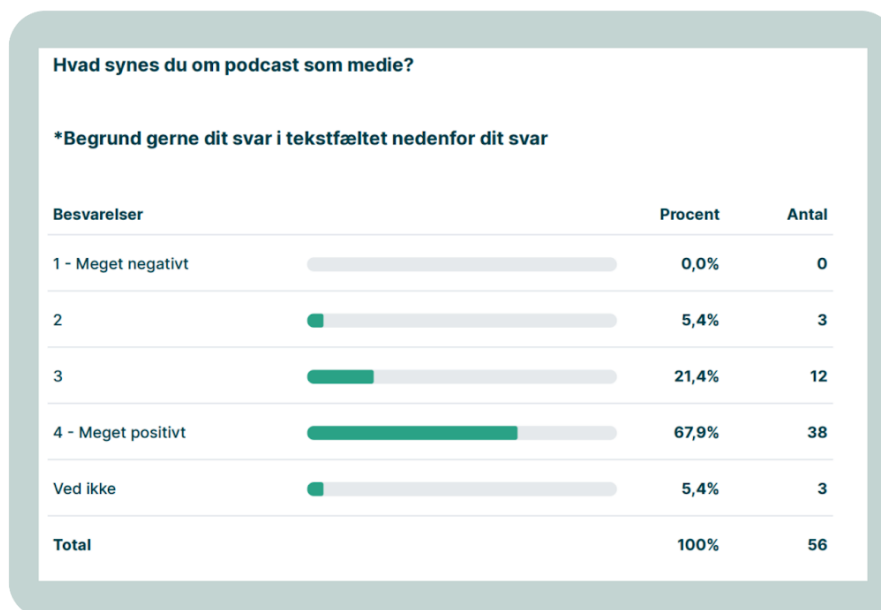
5.2.3. Analyse: Spørgeskema

Som første skridt analyserer jeg respondenternes generelle podcastvaner for at forstå det adfærdsmæssige udgangspunkt, som en intern Norlys-podcast skal indlejres i. Spørgsmålet “Hvor ofte lytter du til podcast (uanset emne)?” viser, at en stor del af deltagerne allerede har etablerede lytterrutiner, hvor podcast indgår som et tilbagevendende medie i hverdagen (jf. bilag 6: Nyeste resultater - Podcast). Det betyder, at podcast ikke skal introduceres som et helt nyt format, men snarere som en ny kategori inden for et i forvejen kendt mediemønster.



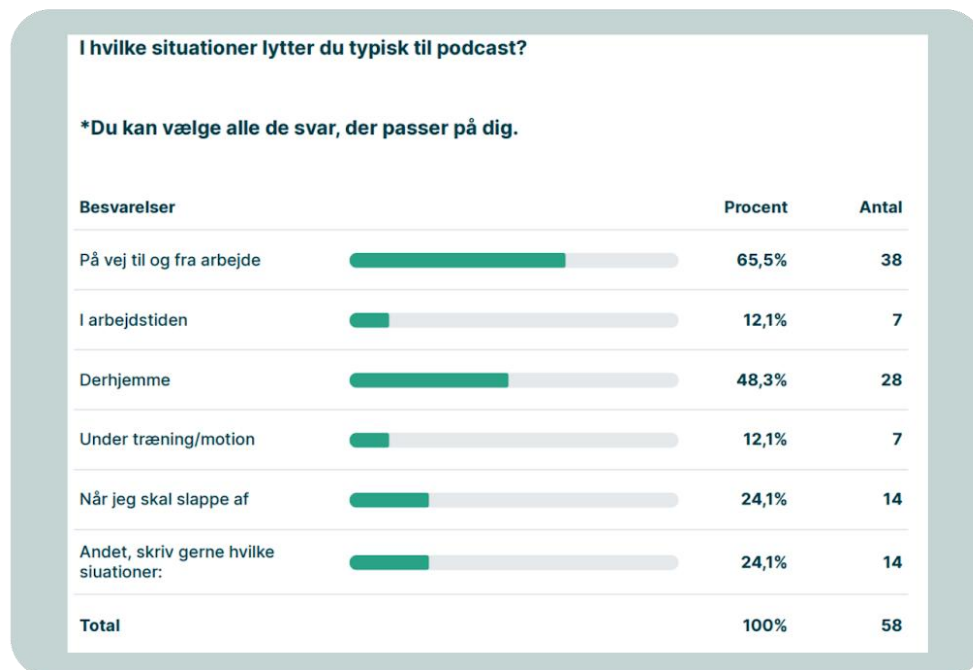
Tabel 1: “Hvor ofte lytter du til podcast (uanset emne)? (jf. bilag 6)

Den generelle holdning til podcast som medie er udtalt positiv: 67,9 procent angiver, at de er “meget positive” over for podcast, mens resten primært fordeler sig på mere neutrale eller moderat positive vurderinger (jf. bilag 6: Nyeste resultater - Podcast). Der er således ikke tale om grundlæggende skepsis over for formatet, men om et medie, der allerede nyder høj legitimitet blandt medarbejderne. I et adfærdspsykologisk perspektiv kan dette tolkes som et stærkt “Belief-grundlag” i ABCD-modellen. Det vil sige, at medarbejderne allerede har en positiv grundopfattelse af mediet, som potentielt kan understøtte senere adfærdsændringer (Johansen & Tulloch, 2024).



Tabel 2: "Hvad synes du om podcast som medie?" (jf. bilag 6)

Lytningskonteksten understøtter dette billede. På spørgsmålet om, hvornår respondenterne typisk lytter til podcast, svarer 65,5 procent, at de gør det på vej til og fra arbejde (jf. bilag 6: Nyeste resultater - Podcast). Derudover nævner flere andre "on-the-go"-situationer, hvor lydmedier kan flettes ind i eksisterende rutiner, eksempelvis under transport eller praktiske gøremål. Det peger på, at podcast i høj grad konsumeres som sekundært medie, der kobles på en eksisterende "habit-loop" frem for som en aktivitet, der kræver dedikeret, uforstyrret tid.

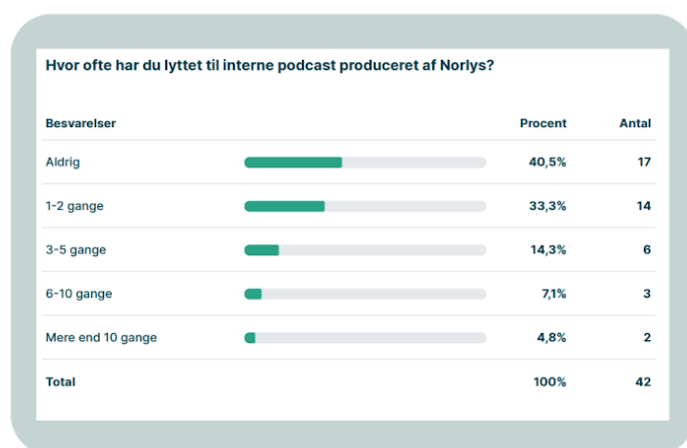
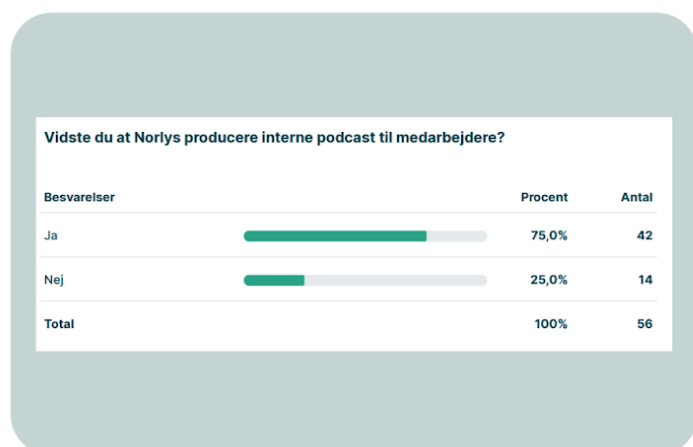


Tabel 3: "I hvilke situationer lytter du typisk til podcast?" (jf. bilag 6)

Set gennem et Behavioral Insights-perspektiv betyder det, at udgangspunktet for Norlys' interne podcast ikke er at skabe en helt ny adfærd "fra bunden", men at koble sig på allerede etablerede vaner og tidspunkter, hvor lydmedier passer naturligt ind i hverdagen (Johansen & Tulloch, 2024). Med andre ord er der et stærkt fundament både i form af positiv holdning (Belief) og eksisterende praksis, som senere kan udnyttes i designet af specifikke adfærdsinterventioner i Develop-fasen.

Intern podcast i Norlys: Indikation af barrierer

Når fokus snævres ind på Norlys' egne interne podcasts, tegner der sig et mere nuanceret billede. På spørgsmålet "Vidste du, at Norlys producerer interne podcasts?" svarer 75,0 procent ja, mens kun en mindre del angiver, at de ikke kendte til formatet (jf. bilag 6: Nyeste resultater - Podcast).

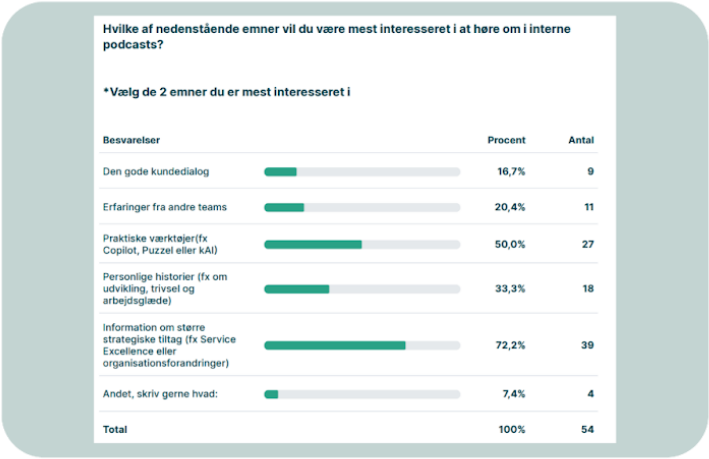
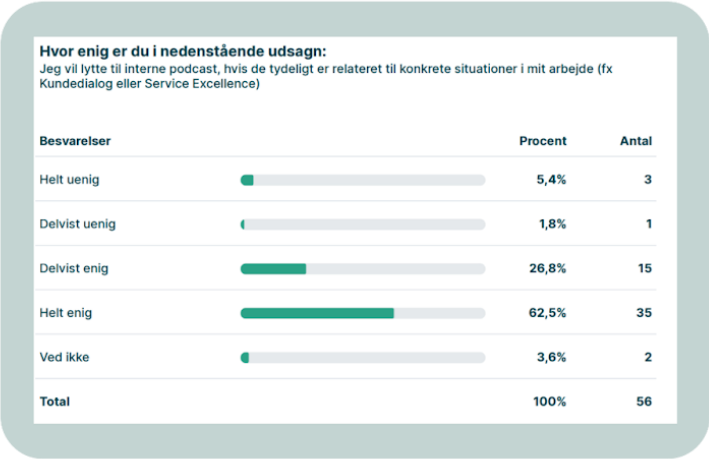


*Tabel 4: "Vidste du at Norlys producere interne podcast til medarbejdere?"
og Hvor ofte har du lyttet til interne podcast produceret af Norlys?" (jf. bilag 6)*

Samtidig viser spørgsmålet "Hvor ofte har du lyttet til de interne podcasts i Norlys?", at 40,5 procent svarer "Aldrig" og 33,33 procent svarer "1-2 gange" (jf. bilag 6: Nyeste resultater - Podcast). Dermed opstår et tydeligt Awareness-Action Gap, da de fleste ved, at podcasten findes, men en betydelig andel omsætter ikke dette kendskab til konkret lytteadfærd. Ud fra ABCD-modellen kan vi se, at Attention- og Belief-komponenterne i nogen grad er til stede. Medarbejderne ved, at podcasten eksisterer og er generelt positive over for mediet, mens udfordringen snarere ligger i Choice og Determination, det vil sige valget om faktisk at trykke "play" og gøre lytning til en stabil del af arbejdslivet (Johansen & Tulloch, 2024; Last et al., 2021).

Dataen peger også på, at relevans er en central driver for respondenternes lyst til at lytte til podcasts produceret af Norlys. I udsagnet "Jeg vil lytte til interne podcasts, hvis de tydeligt er relateret til

konkrete situationer i mit arbejde” svarer 62,5 procent “helt enig”, og størstedelen af de resterende placerer sig i “enig”-kategorien (jf. bilag 6: Nyeste resultater - Podcast).

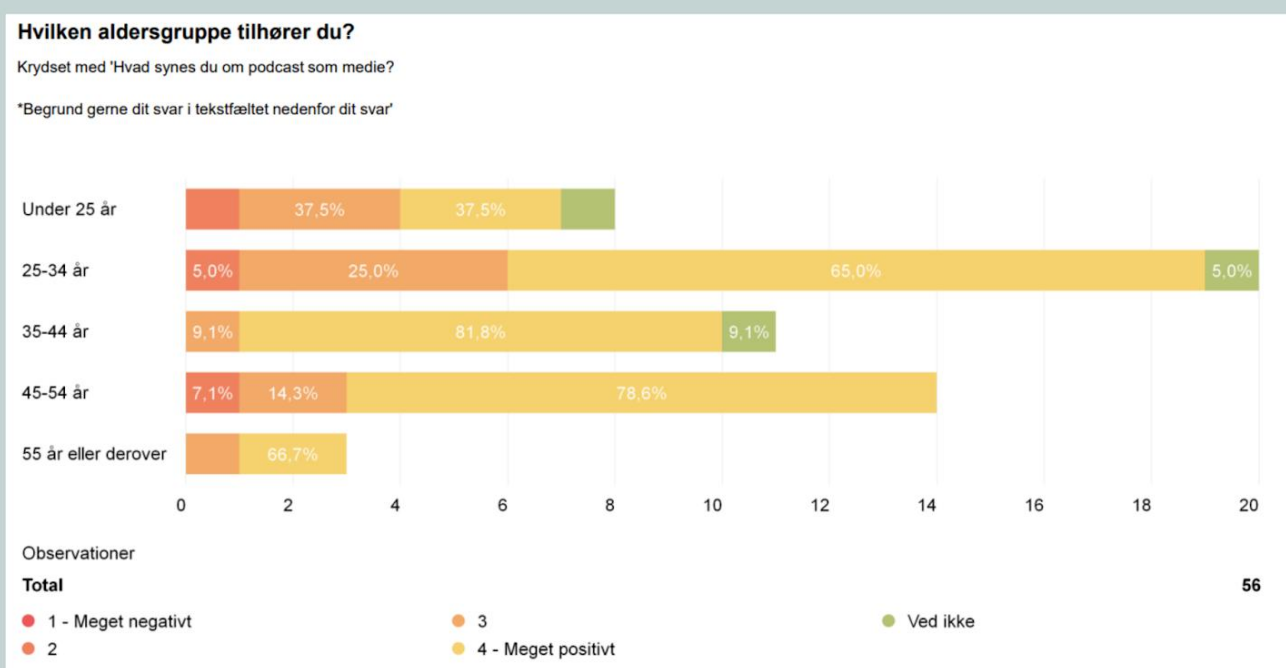


Tabel 5: “Hvor enig er du i nedenstående udsagn: Jeg vil lytte til interne podcast, hvis de tydeligt er relateret til konkrete situationer i mit arbejde (for eksempel Kundedialog eller Service Excellence) og Hvilke af nedenstående emner vil du være mest interesseret i at høre om i interne podcasts? ” (jf. bilag 6)

Det understøttes af interessen for temaer: 72,2 procent angiver, at de i høj grad er interesserede i indhold om større strategiske tiltag, og flere andre emner relaterer sig til at få viden, der kan omsættes direkte i hverdagspraksis. Samlet tyder det på, at medarbejderne ikke blot er åbne for intern podcasting, men specifikt efterspørger indhold, der hjælper dem med at navigere og handle i konkrete arbejdssituationer (jf. bilag 6: Nyeste resultater - Podcast).

Krydsede variabler

For at nuancere det identificerede Awareness–Action Gap suppleres den univariate, deskriptive analyse her med en bivariant tilgang, hvor udvalgte variable krydses for at undersøge mulige sammenhænge mellem demografi, brug, oplevet værdi og intention. Formålet er ikke at etablere kausalitet, men at bruge de bivariate mønstre som analytiske pejlemærker for, *hvorfor* en stor del af medarbejderne, trods højt kendskab til formatet, ikke omsætter dette til lytning (jf. bilag 7: Krydsede variabler).

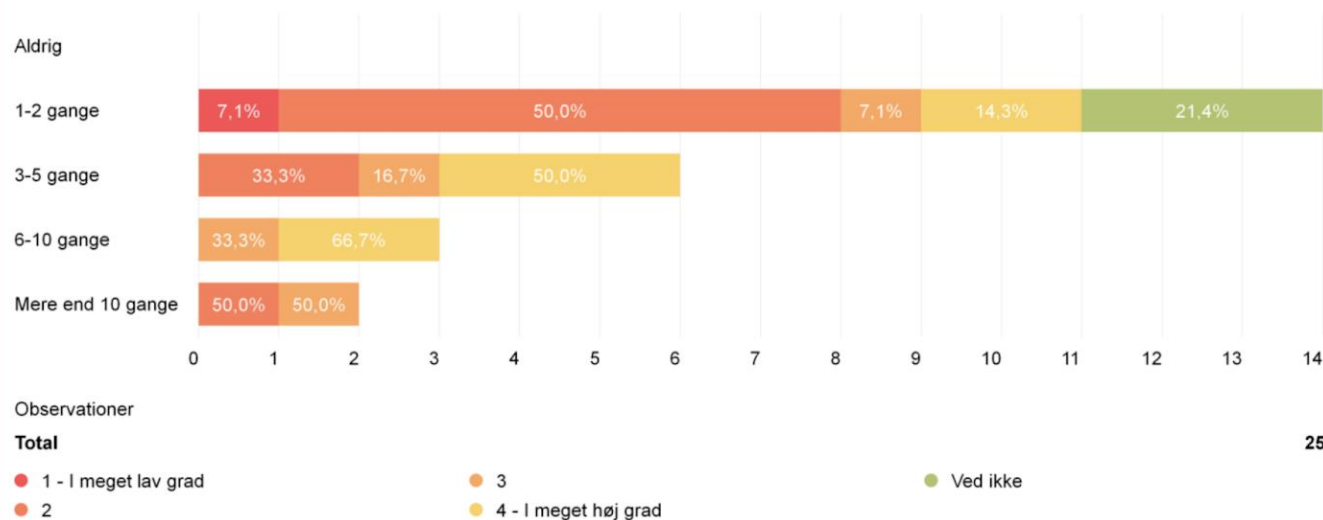


Tabel 6: "Hvilken aldersgruppe tilhører du?" krydset med: "Hvad synes du om podcast som medie?" (jf. bilag 7)

Krydsningen mellem alder og holdning til podcast som medie peger på, at podcastformatet generelt vurderes positivt på tværs af aldersgrupper (jf. bilag 7: Krydsede variabler). Det er en vigtig analytisk pointe, fordi det afkræfter en ofte implicit antagelse om, at manglende brug kan forklares med "generationsskepsis" eller lav teknologisk fortrolighed. I stedet styrker krydsningen fortolkningen af, at *Belief*-komponenten i ABCD-modellen er relativt stærk på tværs af målgruppen. Formatet er altså ikke i sig selv uønsket, og barriererne må derfor i højere grad lokaliseres i de organisatoriske og kontekstuelle betingelser for brug.

Hvor ofte har du lyttet til interne podcast produceret af Norlys?

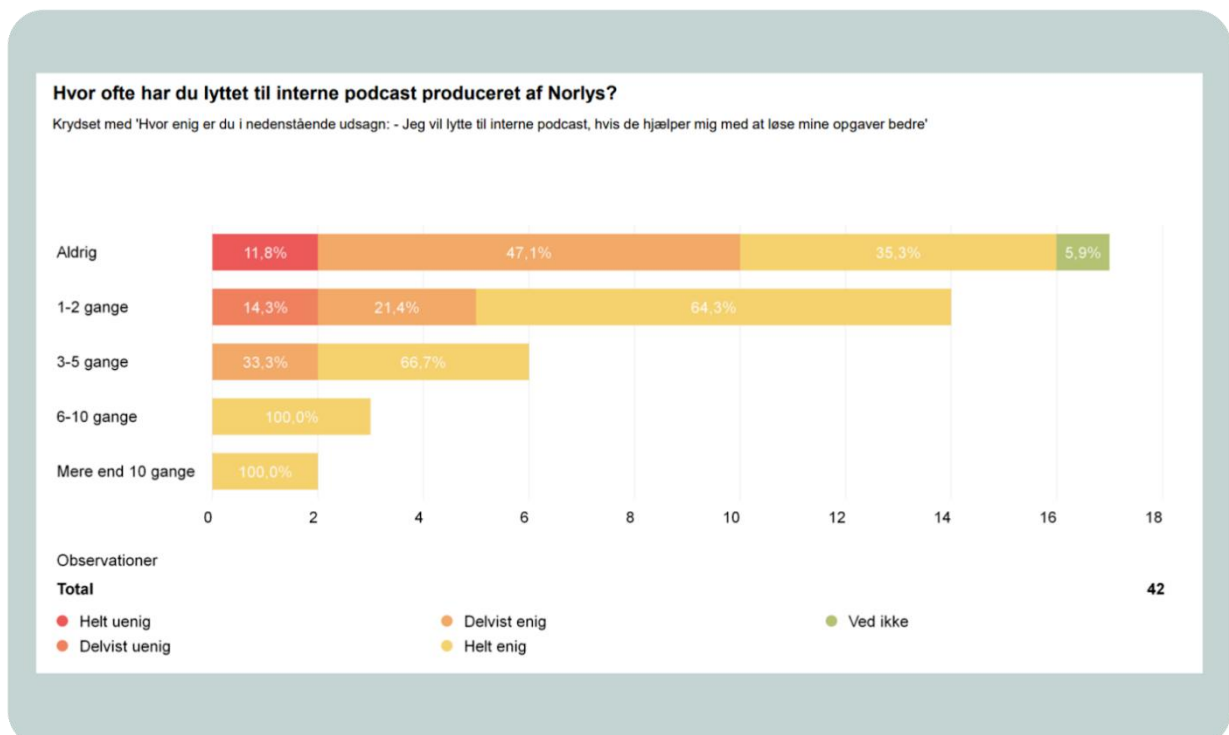
Krydset med 'I hvilken grad oplever du, at de interne podcast, du har lyttet til, har været relevante for dit arbejde?'



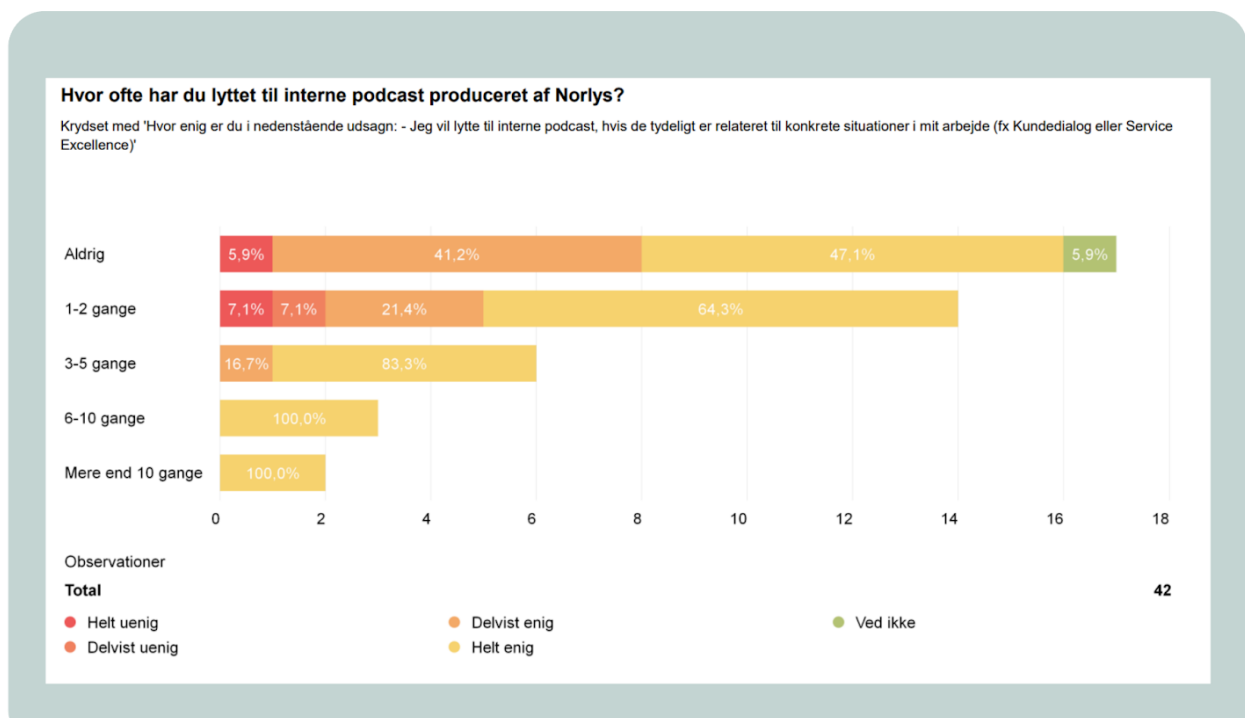
Tabel 7: "Hvor ofte har du lyttet til interne podcast produceret af Norlys?" krydset med: "I hvilken grad oplever du, at de interne podcast, du har lyttet til, har været relevante for dit arbejde?" (jf. bilag 7)

Når lyttehyppighed til interne Norlys-podcasts krydses med respondenternes oplevelse af de interne podcasts relevans for deres arbejde, fremtræder mønstret mere ambivalent end en ren "positiv spiral". Blandt dem, der kun har lyttet 1–2 gange, vurderer størstedelen relevansen lavt, i og med 7,1 procent ligger i kategori 1 (I meget lav grad) og 50 procent placerer sig i kategori 2, mens kun 14,3 procent vurderer relevansen i kategori 4 (i meget høj grad). Derudover svarer 21,4 procent "ved ikke", hvilket kan indikere, at enkelte ikke har haft tilstrækkelig oplevelse af indholdet til at vurdere værdien (jf. bilag 7: Krydsede variabler). Omvendt ses en højere relevansvurdering blandt dem, der har lyttet 3–5 gange, hvor 50 procent svarer *I meget høj grad*, samt dem der har lyttet 6–10 gange, hvor 66,7 procent svarer *I meget høj grad*, hvilket kunne pege på, at relevans i nogle tilfælde først erkendes efter gentagen brug. Analytisk indikerer krydsningen derfor, at en central barriere i Awareness–Action Gap'et kan være, at medarbejdere, der "prøver" formatet, ofte møder indhold, der ikke opleves relevant nok til at retfærdiggøre gentagen lytning. Det flytter fokus fra kun at handle om "at få folk til at trykke play" til også at handle om at sikre et tydeligt *content–role fit* tidligt i brugerrejsen, så førstegangslytning ikke bliver en negativ erfaring. Mønstret skal dog tolkes med varsomhed, da

datagrundlaget for denne krydsning er lavt (n=25) og enkelte kategorier består af meget få respondenter (jf. bilag 7: Krydsede variabler).

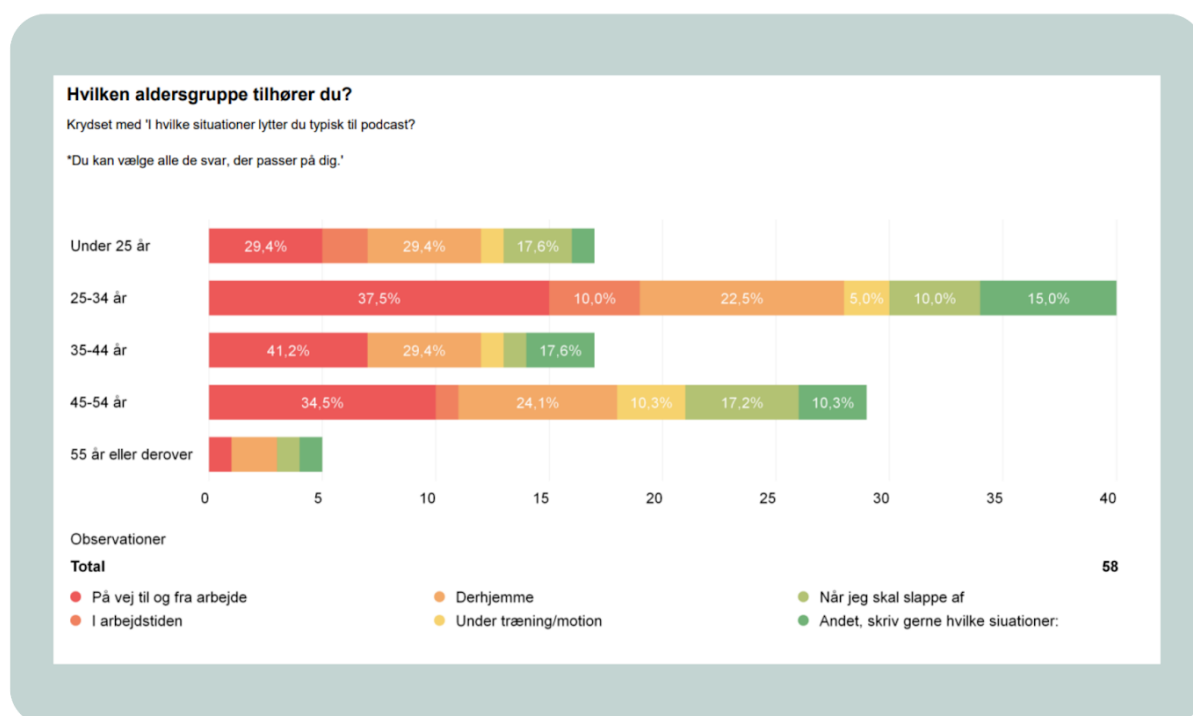


Tabel 8: "Hvor ofte har du lyttet til interne podcast produceret af Norlys?" krydset med: "I hvilken grad oplever du, at de interne podcast, du har lyttet til, har været relevante for dit arbejde?" (jf. bilag 7)



Tabel 9: "Hvor ofte har du lyttet til interne podcast produceret af Norlys?" krydset med: "I hvilken grad oplever du, at de interne podcast, du har lyttet til, har været relevante for dit arbejde?" (jf. bilag 7)

Krydsningerne mellem lyttehyppighed og intention om at lytte, hvis en intern podcast hjælper med opgaveløsning og er relateret til konkrete arbejdssituationer, viser høj enighed. Både blandt de medarbejdere, der sjældent eller aldrig har lyttet (jf. bilag 7: Krydsede variabler). Dette er en central indsigt, fordi den understøtter, at motivationen ikke er fraværende hos ikke-lytterne. Snarere tyder mønstret på, at de samme drivere (relevans og anvendelighed) gælder på tværs af segmenter, men at de, der ikke er faste lyttere, potentielt bliver “stoppet” af eksterne forhold som friktion, manglende synlighed eller usikkerhed om legitimitet. Relevans fremstår dermed som en universel driver og en “designnøgle”. Hvis podcasten tydeligt kobles til praksis, kundesituationer og Service Excellence-arbejdet, ser intentionen ud til at være til stede i store dele af målgruppen.



Tabel 10: “Hvor ofte har du lyttet til interne podcast produceret af Norlys?” krydset med: “I hvilken grad oplever du, at de interne podcast, du har lyttet til, har været relevante for dit arbejde?” (jf. bilag 7)

Krydsningen mellem alder og lyttesituationer peger samtidig på, at medarbejdernes “habit loops” kan variere, det vil sige hvornår og hvor podcastmediet realistisk kan indgå i hverdagen (jf. bilag 7: Krydsede variabler). Denne indsigt har en vigtig designimplikation, at hvis podcasten primært skal lyttes under transport og andre sekundære situationer, bør distributionen understøtte netop disse tidspunkter, der rammer medarbejderen i forbindelse med arbejdsstart, møder eller relevante arbejdsflows.

Samlet peger krydsvariablerne på en medarbejdergruppe, der accepterer podcastformatet, og som udtrykker høj intention om at lytte, hvis indholdet opleves som praksisnært og opgaveløsende. Awareness–Action Gap’et er derfor ikke et spørgsmål om modstand mod mediet, men om at skabe bedre betingelser for “first-play” samt reducere de friktioner, der forhindrer, at intention omsættes til handling. Dette kvalificerer den efterfølgende analyse af fritekstbesvarelserne, hvor barriererne kan udfoldes i respondenternes egne ord (jf. bilag 8: Kvalitative fritekst besvarelser).

Fortolkning af fritekstbesvarelser

For at kunne fortolke de åbne fritekstsvær systematisk har jeg gennemført en kvalitativ kodning inspireret af Brymans (2012) principper for kvalitativ dataanalyse. Kodning forstås her som en proces, hvor ustruktureret tekst nedbrydes i betydningsbærende enheder, der tildeles labels (koder), så materialet reduceres og bliver analytisk håndterbart (Bryman, 2012).

Overblik over kodningsfaserne

Fase 1: Initial/Åben kodning (Open Coding)

Tabellen viser fritekstbesvarelserne linje for linje, med in vivo-orienterede initial codes. ID angiver spørgsmål og svar-rækkefølge (fx Q3-12).

ID	Spørgsmål	Fritekstbesvarelse	Initial codes (in vivo)
Q1-1	Q1	Aldrig	lytter aldrig
Q1-2	Q1	Under længere transport	i bilen/transport
Q1-3	Q1	Aldrig	lytter aldrig
Q1-4	Q1	Lytter ikke til podcasts :(	lytter aldrig
Q1-5	Q1	Jeg hører det ikke :)	lytter aldrig
Q1-6	Q1	I bilen	i bilen/transport
Q1-7	Q1	Lytter sjældent. Fortrækker at læse en bog. Når jeg endelig lytter til en, så er det hvor når end jeg har tid og mulighed.	lytter sjældent; foretrækker bog/læse; tid
Q1-8	Q1	Når jeg gør rent, laver mad osv.	mens jeg gør rent/laver mad
Q1-9	Q1	Aldrig	lytter aldrig
Q1-10	Q1	Når jeg er ude og går med hunden, eller handler ind.	på gatur (hund); mens jeg handler ind
Q1-11	Q1	I bilen	i bilen/transport
Q1-12	Q1	Jeg lytter aldrig til podcast	lytter aldrig
Q1-13	Q1	Når jeg laver mad og gør rent	mens jeg gør rent/laver mad
Q1-14	Q1	Hvis jeg virkelig keder mig, så det kan være hvor som helst. Men på arbejde hvis det er vigtigt til arbejde	kun når jeg keder mig
Q2-1	Q2	for mig er det dejligt afslappende, ikke altid man har lyst til at høre musik, men meget rart der er noget i baggrunden.	positiv holdning til podcast; tid; i Norlys app
Q2-2	Q2	Jeg kan rigtig godt lide at høre samtaleformatet	positiv holdning til podcast; samtaleformat
Q2-3	Q2	Bruger det til alt fra transport, til afslapning, til at falde i søvn og træning	i bilen/transport
Q2-4	Q2	Podcast giver fin mening, det er bare ikke noget jeg prioriterer.	egen prioritering

Fase 2: Gennemgang og konsolidering (Review)

Her samles variationer af udsagn under konsistente labels. Kolonnen 'Varianter (in vivo)' viser de formuleringer/labels, der er slået sammen. 'Antal' angiver hvor mange gange koden forekommer i datasættet.

Tema (ABCD)	Konsolideret kode	Varianter (in vivo)	Antal	Eksempel-citat
Attention	information overload	drukker i information	1	De ligger sikkert et logisk sted - men der er simpelthen så mange steder men kan orientere sig på nova og såkl mange undersider med information. Jeg kommer sjældent videre fra forsiden dag jeg drukner i information
Attention	manglende kendskab (awareness)	kendte ikke til at de fandtes	7	Jeg viste ikke Norlys producerede Podcasts
Attention	manglende synlighed/påmindelse	manglende synlighed/påmindelse	11	Hvis man bruger Nova regelmæssigt er de synlige og tilgængelige. Det betyder dog at det kun er på arbejde jeg lytter til dem
Attention	manglende viden om hvor/hvordan	ved ikke hvor/hvordan de findes	13	Jeg ved kun at der er Podcasts til internet brug da jeg har snakket med en af dem som er med til at producere det.
Attention	ønsker aktiv distribution (mail)	ønsker mail/aktiv distribution	5	Lytter hvis jeg fx får en mail og der er et link. Leder ikke rigtig efter dem
Attention	ønsker påmindelse/notifikation	ønsker notifikation/påmindelse	4	man skal huske de kommer, der ville være fedt med notifikationer når der kommer nyt afsnit
Belief	afhænger af	afhænger af emne/humor	11	Det giver sig typisk

Fase 3: Tematisk syntese (Axial & Selective Coding) – ABCD

Tabellen organiserer de konsoliderede koder i ABCD-temaer. Rækkerne er farvekodet efter tema for at øge overblikket.

Farvelegende: Attention = gul, Belief = blå, Choice = orange, Determination = grøn.

Overordnet tema (ABCD)	Koder (konsoliderede)	Citater fra data
Attention	• manglende viden om hvor/hvordan (n=13) • manglende synlighed/påmindelse (n=11) • manglende kendskab (awareness) (n=7) • ønsker aktiv distribution (mail) (n=5) • ønsker påmindelse/notifikation (n=4) • information overload (n=1)	manglende viden om hvor/hvordan: - Q3-3: "Jeg ved kun at der er Podcasts til internet brug da jeg har snakket med en af dem som er med til at producere det." - Q3-8: "Jeg viste ikke Norlys producerede Podcasts" - Q3-9: "Kendte ikke til det" - Q3-11: "Jeg ved ikke hvor de er." - Q3-12: "Vidste ikke at vi havde interne podcasts" - Q3-13: "Jeg ved ikke, hvor de er." - Q3-14: "Jeg vidste ikke der var Norlys Podcast." - Q3-27: "Jeg vidste ikke de fantes og ville ikke ane hvor jeg skulle finde dem." - Q3-28: "Jeg viste ikke at der var en podcast, så det med at finde den er et problem. Jeg har set de Norlys talks som har været mens jeg har været ansat" - Q6-16: "Nem adgang. Jeg vidste slet ikke, at det fandtes, ej heller hvor det ligger." - Q6-17: "Ved ikke. Det er nok meget en personlig barriere, og jeg har ikke umiddelbart en idé om, hvad der eventuelt kan få mig til at ændre adfærd." - Q6-22: "Ved ikke." - Q6-33: "Tid i kalenderen hvor"

Figur 7: Over blik over de forskellige faser i kodningsprocessen (jf. bilag 9)

Jeg har arbejdet i tre trin: (1) *Initial Coding*, hvor jeg har formuleret in vivo-koder tæt på medarbejdernes egne ord, (2) *Review/konsolidering*, hvor overlappende koder er samlet under fælles labels for at øge konsistens, og (3) *Tematisk syntese* (Bryman, 2012), hvor de konsoliderede koder er organiseret i Behavioral Insights ABCD-ramme (Attention, Belief, Choice, Determination) for at skabe et teoretisk overblik over potentielle adfærdsbarrierer. Kodningsarbejdet er dokumenteret som et særskilt bilag og danner grundlag for citaterne i dette afsnit (jf. bilag 9: ABCD_kodning_tabeller). Når der refereres til frekvenser (n), angiver det antal forekomster i kodningen som led i datareduktionen (Bryman, 2012).

Diagnosticering af “the dark figure”: hvorfor de 40,5 procent aldrig lytter

Et centralt fund i spørgeskemaet er, at 40,5 procent (n=17) angiver, at de aldrig har lyttet til en intern Norlys-podcast. Denne gruppe kan forstås som et *dark figure* (Bryman, 2012). De er synlige i statistikken, men årsagerne til deres fraværende adfærd kan ikke aflæses af tal alene. Fritekstsvarene peger på, at “aldrig” ikke nødvendigvis udspringer af lav interesse for formatet, men snarere af en kombination af teknisk friktion (*Choice*) og usikkerhed om sociale normer (*Belief/Agency Norms*).

På Choice-siden beskrives adgangen af en respondenterne som unødigt besværlig: “[...] gider ikke bruge 5 min for at logge ind på flere hjemmesider og lede efter det”, og af en anden: “Nemt at tilgå på Computer. Men ikke på sin telefon” (jf. bilag 9: ABCD_kodning_tabeller, Q3-26 & Q6-50). Når første afspilning kræver ekstra indsats, bliver sandsynligheden for, at medarbejderen “prøver det af”, lavere. Også hvis intentionen i udgangspunktet er positiv. Samtidig peger flere svar på, at medarbejdere mangler tryghed ved selve adfærden i arbejdstiden: “Måske tænker nogen, at det virker forkert at lytte/se podcast i arbejdstiden?” (jf. bilag 9: ABCD_kodning_tabeller, Q4 - 22). I et Behavioral Insights-perspektiv kan dette læses som *risk aversion*. Det vil sige, at hvis legitimiteten er uklar, vælger medarbejderen status quo for ikke at risikere at fremstå uproduktiv eller illoyal (Rosenthal Johansen & Tulloch, 2024). Det understøttes af kritik af udbredelsen: “[...] man gør ALT for lidt for at udbrede det [...]” (jf. bilag 9: ABCD_kodning_tabeller, Q3-33). Abduktivt peger det på, at fraværet af tydeligt “social proof”, kan fastholde ikke-lyttere i det sikre valg, nemlig ikke at trykke play.

Attention & Choice: Friktion som adgangsbarriere

Under Attention fremgår en tydelig synlighedsudfordring i distribueringen på Norlys’ intraside Nova, hvilket blandt andet ses i svar som: “jeg kommer sjældent videre fra forsiden, da jeg drukner i information”, og flere beskriver, at man skal “[...] vise, hvor på Nova, de ligger” (jf. bilag 9: ABCD_kodning_tabeller, Q3-20 & Q3-23). Når indholdet ikke er fremtrædende i et tæt informationsmiljø, bliver adgang et aktivt opsøgningsarbejde. Her overlapper Attention direkte med Choice, fordi lav fremtrædning i praksis øger friktionen. Jo mere medarbejderen skal lede, klikke og navigere, desto højere bliver den kognitive “pris” for overhovedet at vælge podcasten frem for en mere kendt, let aktivitet. I materialet optræder information overload direkte som en kode (n=1), men den analytiske betydning er større end frekvensen antyder, fordi overload fungerer som en forstærker.

Det vil sige når kanalerne allerede opleves mættede, bliver det at finde podcasts endnu en beslutning blandt mange (Rosenthal Johansen & Tulloch, 2024).

Det er derfor sigende, at medarbejdernes egne løsningsforslag netop adresserer fremtrædelsen og “first-play”. Der efterspørges af en respondent: “[...] det ville være fedt med notifikation om, at der er kommet et nyt afsnit”, og en anden siger: “Synes godt der kunne sendes et link ud direkte til podcasten på vores mail?” (jf. bilag 9: ABCD_kodning_tabeller, Q3-1 & Q4-28). Det er ikke nok, at indholdet eksisterer, det skal være let at støde på. Set gennem BI peger det på, at adfærden skal gøres situeret i arbejdsflowet, fordi når et link eller en notifikation rammer i rette kontekst, reduceres op søgningsomkostningen, og valget bliver mere oplagt (Last et al., 2021).

Belief & Determination: legitimitet, overload og “mangel på tid”

Den mest dominerende kode i materialet er “mangel på tid” (n=44). Udsagn som “Tid, Tid, Tid... Det kræver tid og med den mødekultur vi har, ser jeg det ikke som en mulighed”, “Man skal føle, at man har tiden til at lytte det” og “Tiden ligger tit, når man har fri” går igen (jf. bilag 9: ABCD_kodning_tabeller, Q4-8, Q4-18 & Q4-3). Pointen er ikke, at tidspres er en “forkert” forklaring, men at “tid” i svarene også kan læses som et hverdagsnært udtryk for *decision complexity* og *choice overload* (Rosenthal Johansen & Tulloch, 2024). Når medarbejderen både skal finde indholdet, vurdere relevans, afkode legitimitet og vælge en lyttesituation, bliver det let at fravælge. Det forstærkes af work-life-grænsen: “Tiden ligger tit, når man har fri ” (jf. bilag 9: ABCD_kodning_tabeller, Q4-3). Hvis lytning hverken er friktionsfrit i arbejdstiden *eller* attraktivt i fritiden, bliver “ikke at lytte” den stabile vane.

Belief-dimensionen fremtræder samtidig som betinget og praksisnær. Flere udtrykker, at de gerne vil investere tid, hvis der er: “Først og fremmest interessant indhold”, det skal: “[...] være håndgribeligt og brugbart.” og “Der skal være indhold der relaterer til min hverdag. Det skal være nemt tilgængeligt og ikke for langt.” (jf. bilag 9: ABCD_kodning_tabeller, Q6-29, Q6-26 & Q6-43). Omvendt kritiseres indhold, der opleves som “højtflyvende” eller “generisk”: “[...] Lige nu synes jeg emnerne bliver for højtflyvende” og “Emnerne skal være relevante til min dagligdag. Jeg gider ikke lytte til direktører, der forklarer planer langt oppe i abstraktionsniveau. Giv mig noget konkret jeg kan forholde mig til.” (jf. bilag 9: ABCD_kodning_tabeller Q4-15 & Q4-25). Når relevans ikke er synligt tidligt, bliver det sværere at retfærdiggøre tidsforbruget, specielt i en kontekst, hvor normerne for

lytning i arbejdstiden er uklare. I et overlap mellem Belief og Determination, kan det antages, at uden tydelig relevans og legitimitet bliver det vanskeligt at fastholde prioritering og opbygge en vane.

Samlet forklarer fritekstsvarene Awareness–Action Gap’et som et mismatch mellem intention og mulighed. Formatet møder ikke modstand i sig selv, men adfærden bremses af lav fremtrædenhed (Attention), høj friktion i adgang og opstart (Choice) samt uklare agency norms omkring lytning i arbejdstiden (Belief/Determination). Vejen fra indsigt til design peger derfor på to centrale greb:

1. Reducér friktion og beslutningskompleksitet (gør adgangen enkel og gentagelig i arbejdsflowet)
2. Skab legitimitet og social proof (gør det tydeligt, at lytning er en accepteret del af arbejdet, og at indholdet giver konkret værdi).

Først når “første afspilning” bliver et let og socialt accepteret valg, kan formatets potentiale realiseres i praksis.

5.2.4. Delkonklusion på spørgeskemaanalysen

Spørgeskemaundersøgelsen tegner et samlet billede af en medarbejdergruppe, hvor mange er grundlæggende positivt indstillet over for podcastmediet, og hvor en stor del allerede har etablerede lyttesituationer i hverdagen, men hvor interne Norlys-podcasts alligevel rammes af et markant Awareness–Action Gap. Mange ved, at formatet findes, men en stor del har aldrig lyttet (jf. bilag 6: Nyeste resultater – Podcast). Det peger på, at udfordringen ikke primært er “mediet”, men betingelserne for, at adfærden bliver det oplagte valg.

De bivariate krydsninger understøtter dette ved at udelukke simple forklaringer: alder ser ikke ud til at være en væsentlig barriere for holdning til mediet (jf. bilag 7: Krydsede variabler). I stedet fremstår relevans som en central driver, hvor medarbejderne angiver i høj grad, at de vil lytte, hvis indholdet tydeligt relaterer sig til konkrete arbejdssituationer. Samtidig viser de kvantitative resultater et tydeligt problem omkring tilgængelighed, hvor en betydelig andel oplever podcasts som svære at tilgå (jf. bilag 6: Nyeste resultater – Podcast).

Den kvalitative fortolkning uddyber, hvorfor der er et gap (Bryman, 2012). Kodningen organiseret i ABCD-rammen viser især et overlap mellem Attention og Choice: podcasts “drukner” i informationsstrømme, er svære at finde (særligt på mobil), og opstart opleves som friktionsfuld (jf. bilag 9: ABCD_kodning_tabeller). For “the dark figure” (gruppen, der aldrig lytter) peger materialet abduktivt på, at manglende adfærd ikke nødvendigvis skyldes lav motivation, men snarere høj friktion kombineret med usikre agency norms. Det vil sige, at medarbejderne potentielt er i tvivl om, hvorvidt lytning i arbejdstiden er legitim, hvilket kan føre til risk aversion (Rosenthal Johansen & Tulloch, 2024). Endelig bliver “tid” et nøgleord som kan forstås som et praktisk udtryk for decision complexity/choice overload. Det vil sige når adgang, relevansvurdering og normafkodning kræver for meget, vinder default-adfærden (Last et al., 2021).

Samlet peger analysen på, at en effektiv løsning skal (1) reducere friktion og gøre første afspilning let, (2) øge fremtrædenhed i arbejdsflowet, (3) sikre opgavenær relevans, og (4) skabe social proof og legitimitet for lytning i arbejdstiden. Det leder direkte videre til næste skridt i det explanatory sequential design. Spørgeskemaet har identificeret barriererne, men kan ikke alene forklare, hvordan de organisatorisk kan fjernes. Derfor følger nu et interview med to ledere, som skal belyse ledelsesperspektivet på tid, prioritering, distributionsansvar og normskabelse, altså de strukturelle greb, der kan omsætte indsigt til realistisk handling.

5.3. Interview med to ledere

I dette afsnit præsenteres den kvalitative opfølgning på spørgeskemaundersøgelsen i Discover-fasen. Hvor spørgeskemaet pegede på et tydeligt *Awareness-Action Gap*, undersøger interviewet, hvordan ledelsen forstår potentiale og barrierer. Interviewet er gennemført som et semistruktureret interview med to ledere med afsæt i en interviewguide (jf. bilag 10: Interviewguide). Først redegøres der for den metodiske ramme og interviewets rolle i speciallets mixed methods-design. Dernæst beskrives analysestrategien, hvor temaer udvikles induktivt gennem kodning af transskriptionerne.

Afsnittet fungerer dermed som en bro mellem medarbejdernes fund og de organisatoriske logikker, der kan muliggøre forandring. På den baggrund kan de efterfølgende underafsnit udfolde de centrale temaer fra lederperspektivet.

5.3.1. Det semistruktureret interview

Interviewet er tilrettelagt som et semistruktureret interview, fordi formen balancerer en vis grad af standardisering med en høj grad af fleksibilitet. Hos Bryman beskrives det semistrukturerede interview som en interviewform, hvor forskeren arbejder ud fra en guide med foruddefinerede temaer og kernespørgsmål, men hvor rækkefølge, formulering og graden af uddybning kan tilpasses situationen (Bryman, 2012). Det giver adgang til interviewpersonernes egne perspektiver og gør det muligt at stille probes (opfølgende spørgsmål), når et udsagn rummer uklarheder, spændinger eller konkrete eksempler, som kan belyse praksis. Samtidig understøtter guiden, at de samme temaer faktisk bliver berørt, så interviewet kan sammenholdes med de fund, der allerede er identificeret.

Interviewet er gennemført med to ledere samtidig og med udgangspunkt i en interviewguide (jf. bilag 20: Interviewguide). Guiden er tematisk organiseret, så den både adresserer podcastens strategiske potentiale, og de barrierer, der blev synlige ud fra spørgeskemaet. I praksis betyder det, at interviewet er bygget op omkring tre hovedblokke: (1) kontekst og strategisk betydning, (2) organisering, tid og tilgængelighed, samt (3) legitimitet og normer omkring læring i arbejdstiden. Interviewets varighed var planlagt til ca. 30–45 minutter, og samtalen blev optaget efter mundtligt og skriftligt samtykke (jf. bilag 11: Samtykkeerklæring 1; bilag 12 Samtykkeerklæring 2) med henblik på efterfølgende transskribering og behandling (jf. bilag 13: Transskribering Interview med to ledere). Formatet med to ledere gjorde det muligt at få både individuelle perspektiver og en løbende afstemning mellem

dem, for eksempel når én leder nuancerede den andens udsagn eller pegede på organisatoriske afhængigheder. For at sikre, at begge stemmer blev hørt, blev centrale spørgsmål typisk fulgt op med en runde, hvor begge fik mulighed for at svare, før der blev gået videre.

Metodisk fungerer interviewet som den kvalitative opfølgning i specialets mixed methods-design. Bryman fremhæver, at kombinationen af kvantitative og kvalitative metoder kan anvendes med et forklarende sigte, hvor den ene metode hjælper med at forklare fund fra den anden (Bryman, 2012). I forlængelse heraf er formålet med interviewet at uddybe, hvorfor der kan opstå et gap mellem kendskab og handling, og hvordan ledelsen selv vurderer mulighederne for at reducere friktion og samtidig skabe en tydelig legitimitet. Det kvalitative spor er dermed ikke en “ny måling”, men en forklarende linse, der kan synliggøre de organisatoriske rationaler, prioriteringer og normer, som medarbejderne orienterer sig efter i hverdagen. De indsigter, der fremkommer her, bruges i næste designfase til at omsætte barrierer til konkrete beslutninger om indhold, distribution og ledelsesmæssig forankring af podcasten som en stabil læringspraksis.

5.3.2. Analysestrategi: Datastyret kodning

Analysen af lederinterviewet er gennemført som en datastyret kodningsproces, hvor målet er at lade informanternes egne formuleringer og prioriteringer danne grundlag for de kategorier og temaer, der senere bruges som analytisk struktur. Hvor spørgeskemaets fritekster blev fortolket gennem en foruddefineret ramme (ABCD), er pointen her at fastholde et åbent udgangspunkt og arbejde tæt på data, så temaerne kan begrundes direkte i interviewuddragene. Denne tilgang ligger i forlængelse af Brymans forståelse af kodning som en systematisk nedbrydning af ustruktureret tekst til mindre betydningsbærende enheder, der navngives, konsolideres og samles i mønstre som led i en analytisk datareduktion (Bryman, 2012). Bryman understreger samtidig betydningen af metodisk transparens, så læseren kan se, hvordan man bevæger sig fra rå udsagn til analytiske fund.

Kodningen er derfor gennemført i tre trin: (1) *Initial coding (open coding)*: Transskriptionen er gennemlæst linje for linje, og centrale udsagn er markeret og tildelt foreløbige in vivo-koder, der ligger tæt på ledernes eget sprog (Bryman, 2012). (2) *Datareduktion*: De indledende koder er herefter gennemgået på tværs og konsolideret i bredere kategorier, hvor beslægtede udsagn samles (for eksempel om tilgængelighed/placering, driftsvilkår, rollemodeller og læringsformater) (Bryman, 2012). (3) *Tematisk syntese*: Kategorierne er til sidst samlet i et mindre antal overordnede temaer, der udgør de mest gennemgående forklaringsspor i materialet. Centralt i denne fase er, at der ikke “tvinges” en ekstern forklaringsramme ned over materialet; temaerne skal kunne dokumenteres gennem karakteristiske citater og fremstå som ledernes egen logik (Bryman, 2012).

For at dokumentere denne proces og synliggøre rejsen fra data til temaer præsenteres kodningsmatricen her som et transparent mellemlid mellem transskription og fortolkning. Matricen viser (a) de in vivo-formulerede initialkoder, (b) hvordan disse er samlet i konsoliderede kategorier, og (c) hvilke overordnede temaer kategorierne peger ind i, understøttet af (d) præcise citater med tidskoder. Den fulde version fremgår i bilag 14.

Kodningsmatrice – Interview med to ledere (Informant A og B)

Tabellen dokumenterer den datastyrede kodningsproces fra initiale in vivo-koder til konsoliderede kategorier og overordnede temaer. Citatfelterne er gengivet ordret fra transskriptionen og angives med tidskoder.

Initial kode (in vivo)	Konsolideret kategori	Hovedtema	Karakteristisk citat (med tidskode)
fantastiske kundeoplevelser	Kundeoplevelse som strategisk mål	T1 Service Excellence som strategisk kompas (ensartethed og kvalitet)	Informant A [02:53]: "Jamen, det som det skal understøtte, det er jo i bund og grund den hele overordnede strategi, vi har i Nordlys, med at vi skal levere fantastiske kundeoplevelser."
økonomi, der er presset	Rammevilkår: ressourcepres	T1 Service Excellence som strategisk kompas (ensartethed og kvalitet)	Informant A [03:07]: "Samtidig har vi en økonomi, der er presset, så vi skal også gøre tingene smartere og bedre, for at kan levere på den finansielle plan, der nu engang er."
mere ensartet på tværs	Standardisering på tværs	T1 Service Excellence som strategisk kompas (ensartethed og kvalitet)	Informant A [03:20]: "Og så er der også en strategisk retning i forhold til, at vi skal have gjort tingene mere ensartet på tværs af alle de forskellige forretningsområder, vi har. Det er også noget af det, som vi skal understøtte."
ensartethed	Strategisk alignment: ensartethed og fastholdelse	T1 Service Excellence som strategisk kompas (ensartethed og kvalitet)	Informant B [03:59]: "Det går ind under ensartethed. Og at vi fastholder dem, så vi har erfarne kræfter."
det rigtige svar... hurtige svar	Kvalitetslogik frem for tempo	T1 Service Excellence som strategisk kompas (ensartethed og kvalitet)	Informant A [43:17]: "Der er ingen tvivl om, at en kunde vil hellere have det rigtige svar, så det tager lidt længere tid, end at have et hurtigt svar, så er det lidt forkert. Det er den rejse vi er på."
sætte det i kontekst	Match mellem medie og indhold	T2 Podcast som praksisnær læringsform (kontekst, dialog og blended learning)	Informant A [11:05]: "Absolut. Men det er jo sindssygt vigtigt at sætte det i kontekst, fordi jeg er sikker på, at noget ejer sig rigtig godt til podcasten, og noget ejer sig knap så godt til det. Og finde ud af, hvor fanden er det, de forskellige medier egner sig til."
Nyhederne på 5 minutter	Mikrolæring: korte updates	T2 Podcast som praksisnær læringsform (kontekst, dialog og blended learning)	Informant A [13:56]: "Jeg har jo 5 artikler omkring det. Her er det kort, hvad det nogle gange er. Det er fordi nogle af de podcasts, jeg også lytter, det er jo sådan nogle nyhedsupdates. Nyhederne på 5 minutter."
status til fronten	Kort statusformidling til frontline	T2 Podcast som praksisnær læringsform (kontekst, dialog og blended learning)	Informant A [13:36]: "Alternativt, så kunne man jo også lave en status til fronten på, så at sige en u-status, som jeg synes faktisk er godt, den der kom med, en u-status og sige, her er de vigtigste opdateringer fra "Knowledge-space","
Knowledge-space	Oversættelse af videnbase til lytbart format	T2 Podcast som praksisnær læringsform (kontekst, dialog og blended learning)	Informant A [13:50]: "som du bare lige kan lytte igennem, bare hurtigt. Vi har opdateret fem artikler omkring det, her er bare et kort, hvad det nogle gange er."

Figur 8: Billede af Kodningsmatrice (jf. bilag 14)

Selvom kodningen i dette afsnit er overvejende induktiv, indgår den i specialets samlede abduktive bevægelse mellem fund og forklaring. I forlængelse af Kolkos forståelse af abduktiv syntese kan lederinterviewet ses som et forklarende led, der gør det muligt at identificere organisatoriske hensyn og prioriteringer, som ikke nødvendigvis fremgår af spørgeskemaet alene (Kolko, 2010). Det betyder, at temaerne fra ledernes perspektiv efterfølgende kan holdes op mod de barrierer, der blev synlige i spørgeskemaet, for at skabe en mere plausibel og handlingsrettet forklaring på Awareness–Action gap’et – og dermed kvalificere de designbeslutninger, der skal træffes i næste fase.

5.3.3. Analyse af lederperspektiver

På baggrund af den datastyrede (induktive) kodning af lederinterviewet, er der identificeret fem temaer (T1–T5), som udfolder ledernes forståelser af Service Excellence, læringsbarrierer og podcastmediets rolle i Norlys (Bryman, 2012; jf. bilag 14: Kodningsmatrice lederinterview). I tråd med Brymans anbefaling om “thick description” anvendes citaterne som analytiske holdepunkter, der gør det muligt at fortolke de paradokser, som opstår, når en strategisk ambition skal realiseres i en driftshverdag (Bryman, 2012). Formålet er derfor at udfolde ledernes logikker for at forklare det Awareness–Action Gap, der fremkom i spørgeskemaet, hvor en stor andel kendte til interne podcasts, men en betydelig gruppe aldrig havde lyttet (jf. afsnit 5.2.3).

T1: Service Excellence som strategisk kompas

T1 viser, hvordan lederne positionerer Service Excellence som et strategisk kompas der fungerer som et styrende “hvorfør”, der skal holde retningen, mens organisationen er under økonomisk pres. Informant A kobler programmet direkte til kundelogikken: “[02:53] ...vi skal levere fantastiske kundeoplevelser” (jf. bilag 14: Kodningsmatrice lederinterview). Samtidig etablerer A et vilkår, der farver alle implementeringsambitioner: “[03:07] Samtidig har vi en økonomi, der er presset, så vi skal også gøre tingene smartere og bedre, for at kan levere på det finansielle plan, der nu engang er” (jf. bilag 14: Kodningsmatrice lederinterview). Spændingsfeltet er centralt, og Service Excellence bliver på én gang et kvalitetsløfte og en effektiviseringslogik. Det betyder, at læring og kompetenceudvikling ikke isoleret forstås som et “nice to have”, men som et middel til at levere kvalitet smartere.

Det strategiske kompas materialiseres i et tydeligt standardiseringsideal. Informant A peger på behovet for at “gøre tingene mere ensartet på tværs” [03:20] (jf. bilag 13: Transskribering_Interview med to ledere) og kobler det til koncernmæssige bevægelser, som påvirker både processer og kunderejser: “[03:33] ...krydssalgs delen... [som] Service Excellence skal være med til at understøtte” (jf. bilag 13: Transskribering_Interview med to ledere). Her bliver podcasten interessant som bro mellem strategi og drift. Den skal ikke blot “fortælle, hvad standarden er”, men understøtte, at standarden bliver meningsfuld i konkrete situationer. Når Informant A senere understreger, at “Der er ingen tvivl om, at en kunde vil hellere have det rigtige svar, så det tager lidt længere tid, end at have et hurtigt svar, så er det lidt forkert” [43:17] (jf. bilag 13: Transskribering_Interview med to

ledere), bliver det tydeligt, at Service Excellence ikke kun handler om ensartethed som kontrol, men om ensartethed som kvalitet.

Spejlet i spørgeskemaets fund bliver paradokset skarpere. Medarbejdere udtrykker en høj vilje til at lytte, hvis indholdet er relevant for konkrete arbejdssituationer (jf. afsnit 5.2.3), hvilket indikerer, at motivationen i sig selv ikke er hovedproblemet. Det lederperspektivet tilfører, er at relevans i denne sammenhæng ikke kun er et individuelt behov, men et strategisk krav. Med andre ord, hvis podcasten ikke oversætter standardiseringslogikken til praksisnær kvalitet, vil den ikke få organisatorisk effekt. I en pragmatisk ramme bliver T1 derfor et designkrav, om at læring skal vurderes på sine konsekvenser i handling, og om den faktisk gør medarbejderen bedre i møde med kunden (Dewey, 1938; Dalsgaard, 2014).

T2: Podcasten som praksisnær læringsform

T2 udfolder ledernes mediepolitik: podcasten kan være en praksisnær læringsform, men kun hvis formatet skaber mening og genkendelse. Informant A insisterer på kontekst og medie-fit: “[11:05] ...sindssygt vigtigt at sætte det i kontekst... finde ud af, hvor fanden er det, de forskellige medier egner sig til” (jf. bilag 14: Kodningsmatrice lederinterview). Podcasten legitimeres ikke som “endnu en kanal”, men som et medie, der kan bære nuancer, stemninger og erfaring – det, der ofte går tabt i instrukser og teksttunge formater. Denne pointe er væsentlig i forhold til de barrierer som spørgeskemaets svar viser: medarbejderne er ikke nødvendigvis imod læring, men de prioriterer ikke læring, der opleves som endnu et informationslag oven i et allerede mættet kommunikationsmiljø (jf. afsnit 5.2.3.3).

Det bliver tydeligt, når Informant B fremhæver fortællingens læringsværdi: “[15:55] ...du kan bedre få en historie og en fortælling frem via et podcastmedie end via, at du skal sidde og læse noget” (jf. bilag 14: Kodningsmatrice lederinterview). Og samme pointe skærpes gennem et anti-ideal: “[21:51] ...ikke bare en højt oplæsning af en bog” (jf. bilag 14: Kodningsmatrice lederinterview). Lederne efterspørger altså ikke “mere information”, men et format, der kan omsætte standarder til praksisnære cases og dialog. I relation til Awareness–Action Gap’et, som spørgeskemaet antyder, kan dette læses som et forsøg på at løse et klassisk implementeringsproblem: selv gode intentioner falder fra, hvis indholdet ikke føles umiddelbart anvendeligt, eller hvis det ikke rammer de konkrete situationer, medarbejderen står i (Last et al., 2021).

Endelig kobles podcasten til blended learning og mikrolæring. Informant B siger: “[21:16] ...blended learning... helt oplagt” (jf. bilag 14: Kodningsmatrice lederinterview), og eksemplificerer et mikroformat: “[13:56] ... Nyhederne på 5 minutter” (jf. bilag 14: Kodningsmatrice lederinterview). Det er analytisk vigtigt, fordi det peger på en implementeringslogik, hvor podcasten ikke skal konkurrere med alt andet, men derimod passe ind i korte tidslommer og samtidig kobles til andre læringsgreb, der kan støtte transfer (Bryman, 2012; jf. afsnit 4.4 og 5.2). Her opstår et implicit spændingsfelt: Podcasten idealiseres som praksisnær og let, men netop fordi den skal være let, må den designes ekstremt bevidst for ikke at ende i “tør oplæsning” eller abstrakte slogans.

T3: Infrastrukturen som flaskehals

T3 er interviewets mest håndgribelige forklaringsnøgle til Awareness–Action Gappet: den tekniske og organisatoriske infrastruktur gør lytning unødigt besværlig. Informant A beskriver sin egen praksis som et nulpunkt: “[19:29] ... Jeg har intet hørt af dem. Jeg kan ikke finde dem. Det er mega besværligt” (jf. bilag 14: Kodningsmatrice lederinterview). Det er et stærkt udsagn, fordi det viser, at selv med strategisk opbakning og høj relevansforståelse kan adfærden udeblive, hvis adgangskæden kræver for mange trin.

Lederen sammenligner med en “Spotify-logik”: “[19:29] ... ligesom på DR-Lyd eller Spotify” og gør kravet eksplicit: “[19:43] ... Det skal være så ultranemt” (jf. bilag 14: Kodningsmatrice lederinterview). Konsekvensen bliver konkret i en pendlerkontekst, der spejler den typiske lyttesituation som spørgeskemaet antyder: “[19:50] ... ind på intranettet... det gør jeg altså ikke, når jeg sætter mig ned i min bil... Bum, slut... Så jeg har hørt nul” (jf. bilag 14: Kodningsmatrice lederinterview). I BI-termer er dette et klassisk eksempel på, at når adfærden kræver for mange friktionsfyldte trin, vinder default-adfærden (musik/radio) over den ønskede adfærd (podcast) (Johansen & Tulloch, 2024).

Kritikken udvides til Nova som læringsmiljø: “[24:32] ... vanvittigt svært at finde Nova” (jf. bilag 14: Kodningsmatrice lederinterview). Det giver fritekstsvar, som “drukner i information” en strukturel forklaring: når læringsressourcer i forvejen opleves spredt og uoverskuelige, bliver podcasten endnu et element i et overloadet miljø. Derfor peger informanterne mod en anden teknisk ramme: “[29:31] ... så skal vi have et andet system lige nu end det vi har i dag. Det dur SharePoint-løsningen bare ikke til. Så en rigtig LMS-plattform, der også kunne håndtere podcast” (jf. bilag 14: Kodningsmatrice lederinterview), og senere, at løsningen er “tæt på... dødsfød” hvis den ikke kan tilgås på telefonen [30:40] (jf. bilag 13: Transskribering_Interview med to ledere). Den pointe er afgørende: Lederen beskriver i praksis, at distribution er en forudsætning for læring. I en pragmatisk optik betyder det, at podcasten kun “eksisterer” som læringsmulighed, hvis den kan realiseres som handling i medarbejderens faktiske arbejdsliv (Dewey, 1938; Dalsgaard, 2014).

T4: Driftslogik og tidsmæssig friktion

T4 udfolder interviewets mest produktive paradoks: ønsket om selvinitieret læring kolliderer med en drift, der er planlagt og styret. Informant A formulerer et ideal om lystdrevet læring: “[09:55] ... folk de selv har lyst til at gå ind og søge viden” (jf. bilag 13: Transskribering_Interview med to ledere). Det ideal harmonerer med pragmatismens forståelse af læring som inquiry, hvor mennesker aktivt undersøger problemer og skaber ny erfaring gennem handling (Dewey, 1938; Dalsgaard, 2014). Men i samme interview erkendes driftens realitet: “[32:06] ... planlagt... i driften... helt ude i fronten, hvor man er styret meget” (jf. bilag 14: Kodningsmatrice lederinterview). Her ligger paradokset: man ønsker en kultur, hvor læring sker af lyst, men beskriver samtidig, at læring i fronten må styres og planlægges.

Informant B gør det helt konkret: “[35:11] ... hvis det er fronten, så skulle vagtplanen lægge nogen til at lytte til det” (jf. bilag 14: Kodningsmatrice lederinterview). Når dette afspejles i “tid, tid, tid”-barrieren, fra spørgeskemaet, bliver det tydeligt, at “manglende tid” ikke kun er en individuel prioritering, men en organisatorisk betingelse (jf. afsnit 5.2.3.3). Informant B kontrasterer dette med joblønnede: “[35:25] ... møder fra 8 til 16... hun er joblønnet” (jf. bilag 14: Kodningsmatrice lederinterview). T4 udstiller dermed en strukturel ulighed i læringsmuligheder: frontline skal have læring “lagt ind” i driften, mens vidensmedarbejdere i højere grad forventes at absorbere læring som en del af rollen. I BI-termer kan dette forstås som et kapacitetsproblem: intention og positiv holdning kan eksistere, men adfærd bliver ustabil, hvis der ikke findes et reelt tidsrum og et tydeligt beslutningsrum til at udføre den (Johansen & Tulloch, 2024).

T5: Legitimitetsnormer og lederen som rollemodel

T5 adresserer den sociale dimension bag den usikkerhed som spørgeskemaet antyder: “må man lytte i arbejdstiden?”. Lederne reagerer med overraskelse, men viser samtidig, at legitimitet skal etableres gennem synlig ledelsespraksis. Informant A taler direkte om at “hylde” adfærden: “[38:08] ... hylde det, og være interesseret i, hvad fanden er det, du lytter på” (jf. bilag 14: Kodningsmatrice lederinterview). Han kobler det til social proof, når han beskriver, hvordan lederens egen brug kan “smitte rollemodeller” (jf. bilag 13: Transskribering_Interview med to ledere; jf. bilag 14: Kodningsmatrice lederinterview). Det, lederperspektivet tilfører, er dermed en forklaring på, hvorfor awareness ikke bliver til handling. Hvis normerne er uklare, er det rationelt at vælge status quo.

Samtidig identificerer informanterne en subtil legitimitetsbarriere, der kan forklare spørgeskemaets antagelse om risk aversion: “[39:12] ... barrieren... telefon... i arbejdstiden” (jf. bilag 14: Kodningsmatrice lederinterview). Her bliver lytning let oversat til “telefonbrug”, hvilket kan signalere uproduktivitet – selvom handlingen er læring. BI-forskningen beskriver netop, hvordan potentielle sociale omkostninger og usikkerhed om normer kan få mennesker til at undgå adfærden, selv når de egentlig ser dens værdi (Johansen & Tulloch, 2024; Last et al., 2021).

Endelig udvider lederne legitimitet fra individuel “tilladelse” til kollektiv forankring. Informant A insisterer på, at læring ikke må “stå på ét ben”: “[44:00] ... værdien... når du vender det, og diskuterer det med andre” (jf. bilag 14: Kodningsmatrice lederinterview). Podcasten tænkes altså som et afsæt for fælles refleksion i teammøder og kvalitetsdialoger – præcis den organisatoriske “social proof”, spørgeskemaets fritekstbesvarelser efterlyser (jf. afsnit 5.2.3.3). Samtidig sætter Informant A et governance-krav, der skærper implementeringsansvaret: podcasten må ikke blive “en management fashion” [49:24] (jf. bilag 14: Kodningsmatrice lederinterview), men skal bruges strategisk og bevidst.

T6: Brobygning mellem ledelse og medarbejdere

T1 til T5 peger samlet på en plausibel forklaring: Awareness–Action Gappet opstår i et krydspres mellem en stærk strategisk ambition (ensartet kvalitet), et læringsformat med stort potentiale (praksisnær fortælling og mikrolæring) og en læringsøkologi, hvor drift, infrastruktur og normer gør handlingen vanskelig, usikker og ustabil (Bryman, 2012; Kolko, 2010; Johansen & Tulloch, 2024; jf. bilag 14: Kodningsmatrice lederinterview). Lederne bekræfter medarbejdernes barrierer, men “oversætter” dem til organisatoriske betingelser: adgangen skal være “ultranem” (T3), tiden skal rammesættes i driften (T4), og legitimiteten skal produceres gennem ledelsespraksis (T5).

I Kolkos forstand er det netop denne oversættelse, der udgør den abduktive bro: den mest plausible forklaring findes, når spørgeskemaets adfærdsbillede får et ledelsesmæssigt “hvorfor” (Kolko, 2010). I en pragmatisk ramme betyder det samtidig, at næste designskridt må forstås som en intervention, der ændrer betingelserne for handling – ikke blot kommunikerer om den (Dewey, 1938; Dalsgaard, 2014). Analysen peger derfor på en dobbelt designbevægelse frem mod Develop-fasen: (1) et infrastrukturelt spor, hvor podcasten gøres mobile-first og tilgængelig i en “Spotify-lignende” logik, og (2) et kulturelt/governance-spor, hvor ledelsen skaber social proof gennem rollemodeladfærd, indlejrer lytning i teampraksis og sikrer, at podcasten ikke bliver et engangsformat, men et stabilt læringsgreb.

5.3.4. Delkonklusion på lederperspektiver

Delkonklusionen samler fem temaer (T1–T5) fra den datastyrede kodning af lederinterviewet og tydeliggør, hvordan ledernes logikker kan forklare det Awareness–Action Gap, der blev identificeret i spørgeskemaet (jf. afsnit 5.2.3; jf. bilag 14: Kodningsmatrice lederinterview; jf. bilag 13: Transskribering_Interview med to ledere). På tværs af informanterne fremstår Service Excellence som et strategisk kompas (T1), hvor ambitionen om “fantastiske kundeoplevelser” sameksisterer med en “økonomi, der er presset”. Spændingsfeltet gør læring til et middel til både kvalitet og effektivisering: viden skal ikke blot kommunikeres, men omsættes til ensartet praksis.

Samtidig positionerer lederne podcasten som en praksisnær læringsform (T2), men kun hvis formatet bevæger sig væk fra “højtoplæsning af en bog” og i stedet understøtter dialog, historier og mikrolæring (“Nyhederne på 5 minutter”) – gerne som del af blended learning. Hermed spejler interviewet medarbejdernes efterspørgsel efter indhold, der kan oversættes til konkrete situationer i arbejdet.

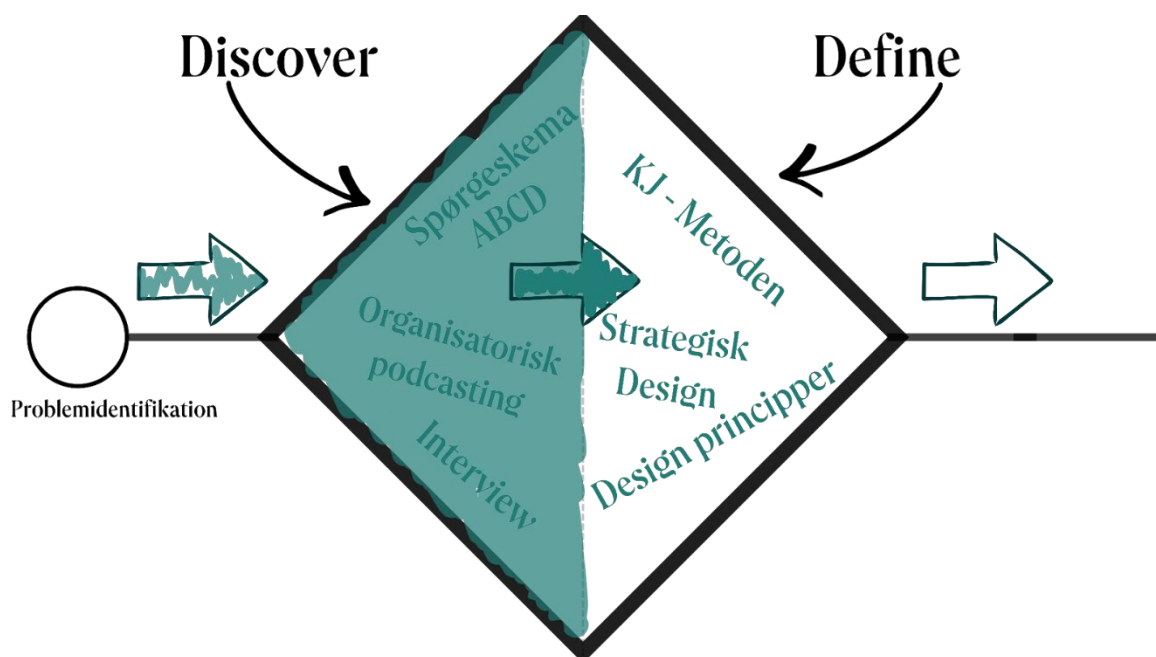
Den mest håndgribelige forklaring på gabet ligger dog i infrastruktur og rammesætning (T3–T4). Lederne beskriver Nova/SharePoint som en flaskehals, hvor adgang opleves “mega besværligt”, og hvor podcasten risikerer at blive “dødsfødt”, hvis den ikke er mobile-first og “ultranem” i en “Spotify-logik”. Parallelt synliggør de driftslogikkens realitet: i fronten er adfærd styret af vagtplaner, og læring kræver aktiv tidsallokering – i kontrast til joblønnede, der i højere grad kan absorbere læring fleksibelt.

Endelig peger T5 på legitimitet som en kulturel nøgle. Som der gives udtryk for i nogle svar i spørgeskemaet, om hvorvidt det “virker forkert” at lytte i arbejdstiden, er overraskende for lederne, som håber på at kunne gøre telefonen til et aktivt arbejdsredskab når det angår podcastning. Løsningen kræver derfor ikke kun bedre adgang, men også social proof: ledere og teamledere skal legitimere adfærden gennem rollemodelpraksis og ved at koble podcastindhold til fælles refleksion og træning i teamfora (Bryman, 2012).

Samlet set peger analysen, i tråd med specialets abduktive tilgang, på, at implementeringen halter, fordi et attraktivt format møder en hverdag præget af friktion, driftsstyring og uklare normer. Lederinterviewet skærper dermed designretningen for den kommende udviklingsfase: reducer adgangsfriktion, planlæg læringsrum i driften og producer legitimitet omkring lytning, så podcasten bliver et stabilt læringsgreb frem for et isoleret kommunikationsprodukt (Kolko, 2010).

6. Define

Efter at have udforsket problemfeltet bredt i Discover-fasen, bevæger jeg mig nu ind i en konvergerende fase. Formålet med Define-fasen er at filtrere og kondensere de indsamlede indsigter til en fokuseret problemdefinition, der kan fungere som et styrende grundlag for den efterfølgende designudvikling. For at sikre en rød tråd fra specialets videnskabsteoretiske fundament anvendes KJ-metoden som et operationelt værktøj til abduktiv sensemaking, hvor data transformeres til meningsfulde mønstre gennem systematisk gruppering (Kolko, 2010; Scupin, 1997). Ved at arbejde fra observationer til klynger søges der efter forklaringsmønstre, der kan belyse det identificerede Awareness–Action Gap, hvor kendskab til interne podcasts ikke omsættes til stabil lytteadfærd (jf. 5.2. Spørgeskemaanalyse & 5.3. Interview med to ledere). Processen kan samtidig forstås som et forsøg på at bringe orden i et “wicked problem”, hvor flere hensyn (tegn, handlinger, services og systemer) må repositioneres, før problemet kan defineres skarpt (Buchanan, 1992). Målet er at ende i et designbrief, der balancerer behovet hos mennesket, mulighederne i teknologien og levedygtigheden for forretningen i Norlys (Vistisen, 2014). Som et led i at operationalisere strategien for den ønskede intern podcast, og for at give denne en identitet i organisationen, har jeg pitchet til mit team og to nærmeste ledere, at navngive podcasten: “Norlyd”. Dette blev vedtaget og fremadrettet vil podcasten som dette speciale omhandler, blive omtalt således.



Figur 9: Visualisering af progressionen i designfasen (3)

6.1. KJ – metoden

En metodisk fremgangsmåde, der konkret operationaliserer den abduktive meningsskabelse i designprocessen (Kolko, 2010), er KJ-metoden. KJ-metoden er en teknik udviklet af den japanske etnograf Jiro Kawakita til at strukturere ustruktureret information – især anvendt i gruppeprocesser (Scupin, 1997). I designlitteraturen er metoden også kendt som affinity diagramming, da den handler om at skabe meningsfulde grupperinger (affiniteter) af en mængde rå data. Metoden forløber i fire faser (Scupin, 1997): *label making*, *label grouping*, *chart making* og *written or verbal explanation* (Scupin, 1997). KJ-metoden gør det muligt for designere at få øje på helheder og mønstre i komplekse data og derigennem formulere nye hypoteser. Resultatet er ofte en klarere problemformulering og en tydelig retning for idéudvikling: et konkret produkt af den abduktive meningsskabelsesproces (Scupin, 1997; Kolko, 2010). I praksis bliver KJ-metoden anvendt i Define-fasen af Double Diamond i dette speciale, hvor de rå data og indsigter fra Discover-fasen analyseres og syntetiseres. Ved at gruppere observationer og finde frem til underliggende mønstre hjælper metoden med at omsætte et bredt og uoverskueligt empirisk materiale til en fokuseret problemdefinition. Det giver et solidt afsæt for den efterfølgende Develop-fase, hvor idéudvikling og konceptualisering kan målrettes mod de mest centrale indsigtssområder identificeret gennem KJ-analysen.

Den visuelle repræsentation af label making, label grouping og chart making kan tilgås via QR-koden nedenfor eller i bilag 15.



Figur 10: QR-kode - Figma

6.1.1. Label making

I KJ-metoden starter syntesearbejdet med label making, hvor empiriske observationer nedbrydes til korte mærkater, så data kan eksternaliseres og dermed blive håndterbare i den videre fortolkning (Scupin, 1997). Et centralt princip i fasen er, at hver label kun må rumme ét enkelt koncept og ikke indeholde en forklaring, et argument og/eller flere pointer i samme sætning. Pointen er netop at gøre materialet mere flydende, så man senere kan flytte rundt på indsigter, uden at de trækker skjulte konklusioner med sig (Scupin, 1997). På den måde skaber label making et overblik over helheden, før der tages stilling til, hvad der hænger sammen med hvad. I specialets overordnede abduktive ramme kan dette forstås som et forberedende syntesegreb: man skaber et materialefundament, hvor nye mønstre kan opstå, før man formulerer den “mest plausible” forklaring (Scupin, 1997; Kolko, 2010).



Figur 11: KJ- metoden: Label making (jf. bilag 15)

Label making er i dette speciale gennemført ved at udtrække 61 labels fra tre spor i Discover-fasen: teori om organisatorisk podcasting, spørgeskemaet (inkl. fritekstbesvarelser), og interviewet med to ledere. Konkret er hvert label formuleret som en kort, præcis observation med én pointe – for eksempel “on-the-go lytning som primær kontekst”, “Awareness–Action Gap (kendskab uden afspilning)”, “Nova/SharePoint som adgangsflaskehals”, “ønske om ‘Spotify-logik’”, “vagtplan som læringsramme”, “rollemodel og legitimering”. På den måde fungerer labels som et systematisk mellemlid mellem Discover-kapitlets empiriske beskrivelser og Define-fasens syntese: de kondenserer materialet, men uden at låse analysen fast i en forudbestemt fortolkning (jf. bilag 15: KJ – Metoden_Speciale 2025_2026). (Scupin, 1997; Kolko, 2010).

6.1.2. Label grouping

Efter label making følger *label grouping*, hvor de enkelte labels organiseres i affinitetsgrupper ("teams"). KJ-metodens pointe er, at denne fase ikke skal være en logisk eller teoretisk sortering på forhånd, men en *intuitiv* proces, hvor man leder efter, hvad der "hører sammen", baseret på helhedsfornemmelse og nærhed i betydning (Scupin, 1997). Målet er gradvist at reducere kompleksitet ved at danne større enheder, der kan navngives, og fortsætte indtil man har færre end ti overordnede "familier". Kolko beskriver tilsvarende denne type syntesearbejde som designmæssig sensemaking, hvor man gennem flytning og omarrangering af indsigter kan få mønstre til at emergere, som ikke var synlige i den lineære tekst (Kolko, 2010). Dermed bliver label grouping en metodisk måde at "lade materialet tale" på: Først etableres grupperne, og *derefter* gives de arbejdstitler, som indfanger deres essens. Titelne forstås her ikke som endelige sandheder, men derimod midlertidige syntese-hypoteser, der kan kvalificeres i de næste trin.

2. Label Grouping

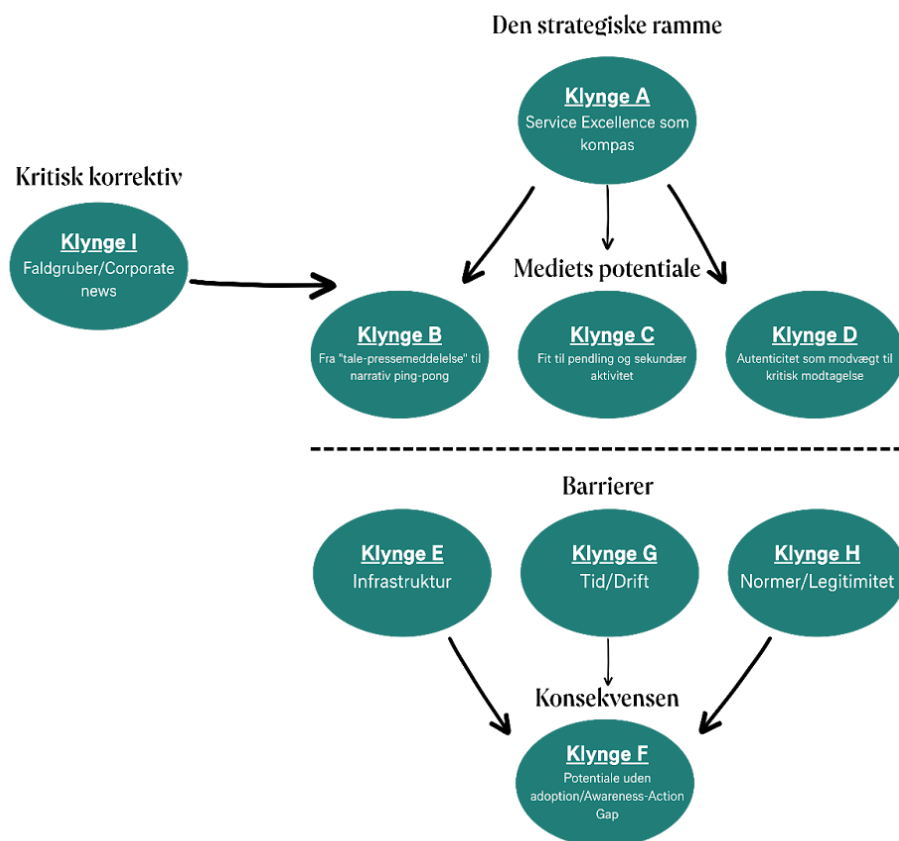


Figur 12: KJ - metoden: Label grouping (jf. bilag 15)

I dette speciale er de 61 labels samlet i 9 klynger: A til I, som tilsammen dækker det centrale spændingsfelt mellem strategisk intention, mediets potentiale og de barrierer, der holder adfærden tilbage. Klyngerne spænder fra strategisk alignment og format-idealer til tekniske flaskehalse og normdannelse. Eksempelvis samler Klynge F: labels, der peger på, at formatet grundlæggende er attraktivt, men at adoptionen halter, altså Awareness–Action Gap’et som strukturel udfordring. Klynge E: kondenserer labels om adgang, mobilbrug og behovet for en “Spotify-logik”, der eliminerer friktion. Klynge H: samler labels om social proof, ledelsesrolle og usikkerhed om, hvorvidt lytning er legitim praksis i arbejdstiden. De resterende klynger indrammer blandt andet Service Excellence som strategisk kompas, ønsket om narrativ/praksisnær formidling, samt driftens logik (vagtplaner) som rammesættende vilkår for læring (jf. bilag 15: KJ – Metoden_Speciale 2025_2026). (Scupin, 1997; Kolko, 2010).

6.1.3. Chart making

Når label groupingen er foretaget, består næste skridt i KJ-metoden i at omsætte klyngerne til en visuel “arbejdshypotese” (chart), der viser, hvordan indsigterne hænger sammen på tværs af datakilder (Scupin, 1997). Hvor label grouping reducerer kompleksitet ved at samle udsagn i meningsfulde enheder, har chart making til formål at *skabe relationer* mellem disse enheder: Hvad driver hvad, hvor opstår spændinger, og hvilke forhold ser ud til at fungere som flaskehalse?



Figur 13: KJ - metoden: Label grouping (jf. bilag 15)

I dette speciale er chartet opbygget som en logisk kæde, hvor klyngerne tilsammen forklarer, hvorfor der eksisterer et tydeligt *Awareness-Action Gap* trods et grundlæggende positivt udgangspunkt for podcast som format. Klynge A: “Service Excellence kræver praksisnær standardisering under økonomisk pres” placeres som en strategisk ramme, fordi den udgør specialets *hvorfor*, og sætter Service Excellence som et ‘kompass’ der indikerer, hvad der skal lykkedes i organisationen. Herfra peger chartet ind i klyngerne B, C og D, som beskriver, *hvordan* podcastmediet, hvis det bruges rigtigt, kan oversætte strategi til praksis ved at: have et narrativt og dialogisk format (Klynge B), egne

sig til pending og sekundære aktiviteter (Klynge C) og vægter autenticitet, fordi høj opmærksomhed også kan udløse kritisk modtagelse (Klynge D). Herefter placeres klyngerne E, G og H som de centrale barrierer, der i praksis afgør, om intention bliver til adfærd: den digitale infrastruktur (Klynge E), tidsfriktion og driftlogik (Klynge G) og legitimitetsnormer med behov for social proof (Klynge H). Disse tre klynger leder samlet ind i klynge F: “Potentiale uden adoption”, som fungerer som chartets konsekvens. Som et resultat af barriererne opstår Awareness-Action Gap’et ikke, fordi podcastformatet er irrelevant, men fordi første afspilning og fastholdelse undermineres af den digitale infrastruktur, tid, drift og normusikkerhed. Endelig er klynge I placeret som et kritisk korrektiv til medielogikken. Passer vi ikke på kan podcasten strategisk falde i “corporate news”-fælden, forenkle komplekse problemer eller blive management-fashion, hvis formatet bliver topstyret og informations-tungt fremfor praksisnært og relationelt (jf. bilag 15: KJ – Metoden_Speciale 2025_2026). (Scupin, 1997).

6.1.4. Written or verbal explanation

Chartet skal læses som en samlet syntese, der strammer fundene i Discover fasen til en mere præcis forklaring på, *hvorfor* implementeringen halter, og *hvad* der derfor skal adresseres i den efterfølgende designindsats (Scupin, 1997). På overfladen peger spørgeskemaet på et simpelt problem: mange kender podcasten, men en stor del lytter ikke. KJ-syntesen viser imidlertid, at Awareness–Action Gap’et ikke kan forstås som en isoleret kommunikations- eller motivationsudfordring. Det opstår i et spændingsfelt, hvor specialets overordnede strategiske *hvorfor* (Klynge A) møder en praksis, der er styret af drift, prioriteringer og platform-logikker (Klynge E & G), samtidig med at medarbejdernes adfærd reguleres af sociale normer for, hvad der er “legitim læring” i arbejdstiden (Klynge H) (jf. bilag 15: KJ – Metoden_Speciale 2025_2026).

I chartets øverste lag (Klynge A) bliver Service Excellence et strategisk kompas, men også en intensiveret styringslogik, der definerer et behov for ensartethed og kvalitet, mens rummet for læring og refleksion bliver mindre på grund af et generelt organisatorisk press. Det betyder, at podcasten, hvis den skal fungere som strategisk læringsintervention, ikke kan designes som “mere information”. Den skal derimod fungere som en praksisnær oversættelsesmekanisme, hvor standarder og kvalitetskrav bliver gjort konkrete i hverdagsnære eksempler (Klynge B) (jf. bilag 15: KJ – Metoden_Speciale 2025_2026). Her bliver fortællinger, ping-pong og dialog ikke “nice to have”, men selve grebet, der kan bygge bro mellem strategisk sprog og operativ virkelighed. Samtidig understreger klynge C, at mediet kun bliver stærkt, hvis det matcher medarbejdernes reelle lyttekontekst. Sekundær lytning, især når det kommer til pendling, er et strukturelt vindue, hvor læring kan “flyde med” hverdagen, men kun hvis formatet er tilpasset med: korte episoder, klare pointer og en dramaturgi, der tåler afbrydelser. Denne mulighed kolliderer direkte med chartets nederste lag: hvis adgangen kræver for mange klik, login eller uoverskuelig navigation på Nova (intranettet), bryder den tekniske friktion habit-loopen, før indholdet overhovedet får en chance (Klynge E). Med andre ord så vil selv et godt format blive “dødsfødt”, hvis platformen ikke er mobil og umiddelbar (jf. bilag 15: KJ – Metoden_Speciale 2025_2026).

Et andet centralt paradoks opstår i klynge D og H: Jo mere podcasten lykkes med at skabe opmærksomhed og nærhed, desto større bliver kravet om autenticitet. Høj opmærksomhed kan øge sandsynligheden for, at lytteren bearbejder budskaber kritisk – og her bliver “corporate tone” en risiko. Derfor kobler chartet autenticitet (D) tæt med legitimitetsnormer (H): hvis podcasten opleves som topstyret propaganda, forstærkes risk aversion; hvis den derimod bæres af troværdige stemmer

og tydelig ledelsesopbakning, kan den fungere som social proof for, at læring ikke bare er tilladt, men ønsket (jf. bilag 15: KJ – Metoden_Speciale 2025_2026).

Endelig skærper chartet forståelsen af “tid” (Klynge G): tidsmangel er ikke kun et individuelt problem, men en organisatorisk konsekvens af driftens planlægningslogik. Hvis læring konstant konkurrerer med vagtplaner og outputkrav, bliver default-adfærden at vælge det sikre: at lade være. Her peger syntesen på, at løsningen ikke kun ligger i at motivere, men i aktivt at fjerne de identificerede barrierer: den tekniske barriere (Klynge E), den kapacitetsmæssige (Klynge G) og den sociale barriere (Klynge H). Dette gøres ved designe *strukturer* (mikrolæring og planlagte læringslommer) og *systemer* (adgang og distribution), så adfærden bliver mulig uden at kræve ekstra overskud (jf. bilag 15: KJ – Metoden_Speciale 2025_2026).

På den baggrund kan chartet omsættes til 3 “How Might We”-spørgsmål (HMW). HMW bruges i designprocesser til at omformulere en indsigt til et åbent mulighedsrum. Spørgsmålet skal således være løsningsåbent (ikke en skjult løsning), men stadig afgrænset nok til at guide ideudvikling og prioritering. Dam og Siang (2020) beskriver netop HMW som en måde at åbne problemstillingen for flere mulige svar, samtidig med at formuleringen fastholder en klar retning for ideation-arbejdet (Dam & Siang, 2020).

HMW 1 (friktion + habit loop):

Hvordan kan vi gøre det så friktionsfrit og “mobile-first” at tilgå interne podcasts, at “første play” bliver det naturlige default-valg i medarbejdernes pendling og pauser?

HMW 2 (praksisnær oversættelse + faldgruber):

Hvordan kan vi designe et narrativt og dialogisk podcastformat, der oversætter Service Excellence til praksisnære historier – uden at ende som “corporate news” eller forsimple komplekse problemstillinger?

HMW 3 (legitimitet + drift):

Hvordan kan ledelse og teamledere skabe tydelig legitimitet og social proof for læring, samtidig med at lytning kan integreres realistisk i driftens planlægning (for eksempel mikrolæring og læringslommer)?

Disse HMW-spørgsmål fungerer som bro mellem syntesen og den kommende problemformulering, da de fastholder spændingsfelterne og omsætter dem til konkrete designudfordringer, der kan arbejdes videre med i næste afsnit.

6.2. Designstrategi for *Norlyd*

På baggrund af syntesen i Define-fasen og de tre *How Might We*-spørgsmål, kondenseres specialets udfordring her til én styrende, operationel problemformulering.

Operationel design-problemformulering:

Hvordan kan Norlys designe og forankre Norlyd som en legitim og bæredygtig læringservice, der (1) gør Service Excellence strategien nærværende og praksisnær for medarbejdere og ledere, (2) eliminerer teknisk og organisatorisk friktion i adgangen til indholdet, og (3) etablerer klare normer og ledelsesmæssig “social proof”, så lytning bliver en naturlig del af driftens rytme frem for et valg, der fravælges?

Denne problemformulering fungerer som affyringsrampe for strategien nedenfor og markerer samtidig, at løsningen ikke kan reduceres til et “medieprodukt”, men må forstås som et designgreb i et komplekst socio-teknisk system (Buchanan, 1992).

6.2.1. Strategisk designramme

I Discover-fasen blev podcasten både valideret som et attraktivt medie *i sig selv* (positiv grundholdning til formatet) og samtidig udfordret af konkrete barrierer i hverdagen, hvor især friktion, tilgængelighed og legitimitet skaber afstand mellem intention og handling (jf. bilag 6: Nyeste resultater – Podcast; jf. bilag 9: ABCD-kodningstabeller). Lederinterviewet nuancerer dette ved at tydeliggøre et organisatorisk spændingsfelt: på den ene side ønsket om praksisnær læring og “ping-pong” frem for tunge formater, og på den anden side en drift, der er “styret” af vagtplaner, systemlogikker og begrænset læringstid (jf. bilag 14: Kodningsmatrice lederinterview).

Strategiens kernegreb er derfor at løfte Norlyd fra *1. orden* (kommunikation/medieindhold) til *3. orden* (en organiseret læringservice), der kan indlejres i praksis og organisatoriske rutiner. Det følger Buchanans pointe om, at design i komplekse problemfelter handler om at repositionere “placements” og skabe sammenhæng mellem tegn, handlinger og systemer – netop fordi problemet ikke har én

endelig løsning, men må håndteres gennem strategisk formgivning af relationer og rammer (Buchanan, 1992).

Som styringsværktøj anvendes Vistisens 3-D model til at fastholde balance mellem *Menneske*, *Teknologi* og *Forretning* i den samlede løsning (Vistisen, 2014). Modellen fungerer her som et strategisk kompas: Hvis én dimension undervægtes, kolliderer de andre (for eksempel motivation/legitimitet), og gabet mellem strategi og adfærd består.

Menneske (Desirability)

Den menneskelige dimension handler ikke primært om at “overtale” medarbejdere til at lytte, men om at designe et format, der opleves som meningsfuldt i en hverdag med høj kognitiv belastning. I spørgeskemaet fremstår relevans som en nøgle-driver: medarbejdere peger på, at de vil engagere sig, når indholdet er tydeligt koblet til konkrete situationer i arbejdet (jf. bilag 6: Nyeste resultater – Podcast). Lederne supplerer dette med et klart format-ideal: væk fra “højtoplæsning” og over mod dialog, historier og praksiseksempler (jf. bilag 14: Kodningsmatrice lederinterview).

Designgreb (menneske):

- **Narrativt format som standard:** Episoder struktureres omkring en genkendelig arbejdsituation (“det her skete i mødet med kunden...”) frem for abstrakte principper. Pointen er at oversætte Service Excellence til praksis – ikke bare forklare den.
- **“Ping-pong” som læringsmotor:** Samtaleformat med modspil (leder/medarbejder, ekspert/praktiker) for at gøre standarder levende og diskuterbare. Det understøtter også et mere realistisk billede af implementering, hvor spændinger og trade-offs anerkendes (jf. bilag 14: Kodningsmatrice lederinterview).
- **Autenticitet over polering (designprincip):** Når friteksterne udtrykker skepsis over for legitim brug af arbejdstid og samtidig frustration over manglende udbredelse, peger det på en risiko for, at et “for corporate” udtryk kan trigge modstand (jf. bilag 9: ABCD-kodningstabeller). Autenticitet operationaliseres ved at inkludere fejl, læringspointer og “sådan gjorde vi”-fortællinger frem for kun succesfortællinger.

Mikrolæring som rytme: Episoder designes i korte moduler (for eksempel 5–10 min) for at matche driftens læringslommer. Strategisk er det en måde at reducere beslutningsbyrden ved “at skulle finde tid”, fordi den oplevede investering bliver mindre pr. lyttesituation (jf. bilag 9: ABCD-kodningstabeller).

Teknologi (Feasibility)

Den tekniske dimension er strategiens flaskehals, fordi både medarbejdere og ledere beskriver adgang og synlighed som afgørende (jf. bilag 6: Nyeste resultater – Podcast; jf. bilag 14: Kodningsmatrice lederinterview). Når adgang kræver mange klik, login, eller “at man skal lede efter det”, øges friktionen – og default-adfærden vinder. BI-litteraturen beskriver netop, hvordan *default inertia* og *decision complexity* gør, at mennesker fravælger selv gode intentioner, når valget bliver besværligt i situationen (Johansen & Tulloch, 2024).

Designgreb (teknologi):

- **Mobile-first som krav, ikke feature:** Hvis løsningen ikke fungerer gnidningsfrit på mobil, undermineres hele “on-the-go” lyttevanen, som spørgeskemaet identificerer som central lytningskontekst (jf. bilag 6: Nyeste resultater – Podcast).
- **“Spotify-logik”:** En enkel brugerrejse med (1) én indgang, (2) tydelig afspil-knap, (3) fortsæt hvor du slap, (4) anbefalinger/serier, og (5) søgning, der virker i praksis. Pointen er at reducere kognitivt arbejde ved både at finde og vælge indhold.
- **Nudge frem for søgning (designprincip):** Synlighed flyttes fra “du skal selv opsøge” til “det møder dig i flowet”. Det kan være push-notifikationer, QR-koder i relevante kontekster eller faste placeringer i teamkanaler – med fokus på timing (ramme pendling/pauser) frem for generel kommunikation (jf. bilag 9: ABCD-kodningstabeller).

Distribueret tilgængelighed: Indholdet skal kunne afspilles uden at medarbejderen først skal forstå, *hvor* det ligger i et stort informationslandskab. Her bliver teknisk design samtidig et organisationsdesign: adgangsvejen er en del af læringskulturen.

Forretning (Viability)

Forretningsdimensionen handler om at gøre Norlyd levedygtig i Norlys' daglige driftsvilkår. Her opstår et centralt paradoks: På den ene side drømmen om en kultur, hvor man lytter “fordi man har lyst”, på den anden side en virkelighed med vagtplaner, bemanning og korte vinduer til læring (jf. bilag 14: Kodningsmatrice lederinterview). Hvis læring ikke gives et legitimt rum i driften, bliver podcasten et “ekstra lag” – og så reproduceres *Awareness–Action Gap*’et som et strukturelt problem.

Designgreb (forretning/organisation):

- **Norlyd som service (3. orden):** Podcasten organiseres som en tilbagevendende læringsservice med ansvar, rytme, redaktionel kalender og tydelig kobling til Service Excellence-arbejdet. Det er netop skiftet fra “indhold” til “service”, der gør designet organisatorisk stabilt (Buchanan, 1992).
- **Integration i eksisterende rytmer:** Norlyd kobles til konkrete Service Excellence-momenter (kvalitetsdialoger, teammøder, opfølgninger), så episoder bliver anvendelige artefakter i ledelses- og driftspraksis frem for noget, der konkurrerer med driften.

Legitimitet som ledelsesopgave: Når medarbejdere udtrykker tvivl om, hvorvidt lytning i arbejdstiden “virker forkert”, er løsningen ikke mere kommunikation, men tydelige normsignaler og forventningsafstemning (jf. bilag 9: ABCD-kodningstabeller). BI peger tilsvarende på, at *risk aversion* og usikkerhed om korrekt adfærd får mennesker til at vælge status quo (Johansen & Tulloch, 2024). Strategisk betyder det, at ledelse og teamledere skal gøre lytning legitimt – for eksempel ved selv at referere til indholdet, bruge det som afsæt i dialog og gøre det acceptabelt at prioritere læring i små bidder.

Designprincipper

Opsummerende kan Norlyd-strategien samles i fem designprincipper, der fungerer som rettesnor for produktion, distribution og organisatorisk forankring.

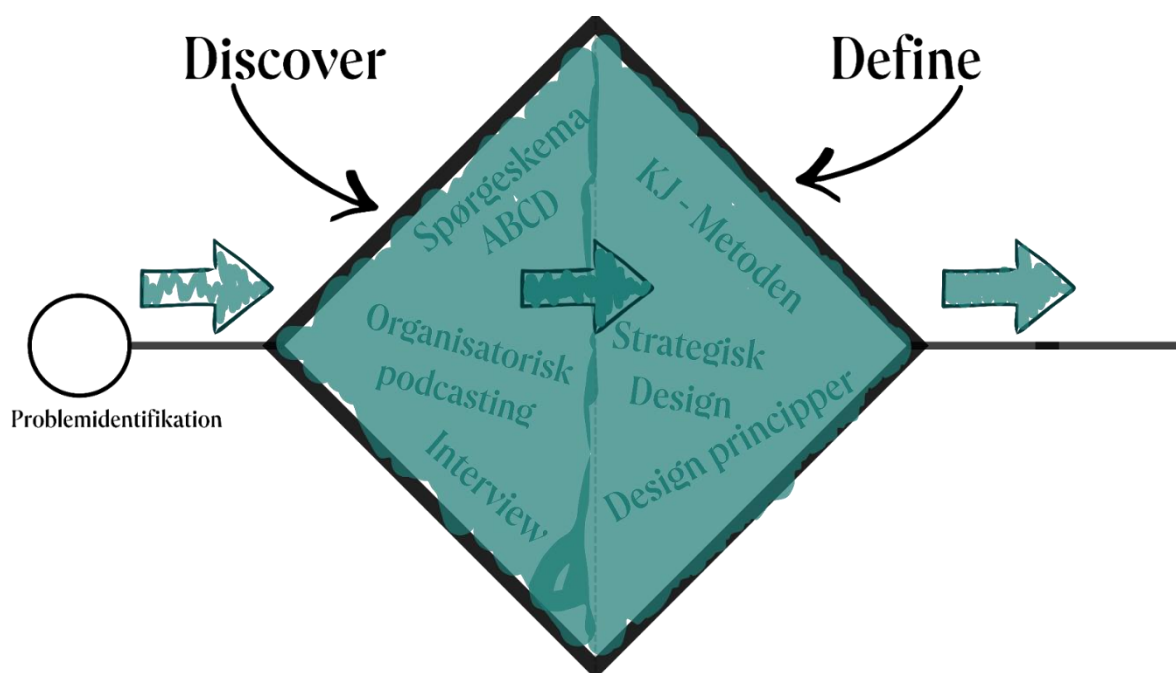
- *Autenticitet over polering* (troværdighed og praksisnærhed)
- *Nudge frem for søgning* (synlighed i flow)
- *Mobile-first eller ingenting* (feasibility som forudsætning)
- *Mikrolæring i driftens rytme* (viability i vagtplan-logik)
- *Service Excellence som fortælling* (strategi oversat til situationer)

For det første prioriteres autenticitet over polering: indholdet skal lyde som praksis – med ærlige trade-offs, fejl og læring – fordi troværdighed er en forudsætning for at reducere modstand og skabe lyst til “first-play” (Madsen & Slåtten, 2025). For det andet gælder nudge frem for søgning: synlighed skal designes ind i medarbejderens flow gennem timing og lette indgange, så friktion og beslutningsbyrde ikke får default-adfærden til at vinde (Johansen & Tulloch, 2024). For det tredje er mobile-first eller ingenting et krav, da lytningskonteksten typisk er on-the-go; hvis adgang kræver mange klik/login, mister strategien sin feasibility (jf. bilag 6: Nyeste resultater – Podcast; jf. bilag 14: Kodningsmatrice lederinterview). For det fjerde opererer Norlyd som mikrolæring i driftens rytme: korte episoder og serier gør læring realistisk i vagtplan-logikken og understøtter gentagelse frem for engangsindslag (jf. bilag 9: ABCD-kodningstabeller). For det femte bliver Service Excellence en fortælling: strategien oversættes til genkendelige situationer og “ping-pong” mellem roller, så standarder bliver anvendelige i praksis (jf. bilag 14: Kodningsmatrice lederinterview). Tværgående er legitimitet som designparameter: podcasten skal ‘hylde’ og bruges i teammøder og onboarding, så lytning bliver et accepteret valg – også i arbejdstiden (jf. bilag 14: Kodningsmatrice lederinterview; jf. bilag 9: ABCD-kodningstabeller). Samlet set etablerer principperne et skifte fra medieprodukt til organiseret læringsservice, hvor menneske, teknologi og forretning holdes i balance for at lukke Awareness–Action Gap’et (Buchanan, 1992; Vistisen, 2014).

7. Fra strategi til operationel virkelighed

I Double Diamond-modellen markerer afslutningen på Define-fasen det konvergerende vendepunkt, hvor projektet bevæger sig fra at *finde det rigtige problem* til at begynde at *finde den rigtige løsning* (Tschimmel, 2012; Suoheimo et al., 2022). Overgangen mellem de to diamanter er dermed ikke et “hop” til færdig implementering, men et skifte fra syntese og problemdefinition til den første afprøvning af, om designbriefet faktisk kan holde i mødet med organisatoriske rammer og prioriteringer, altså en tidlig realitetskalibrering, før Develop/Deliver for alvor kan sættes i gang (Tschimmel, 2012; Suoheimo et al., 2022).

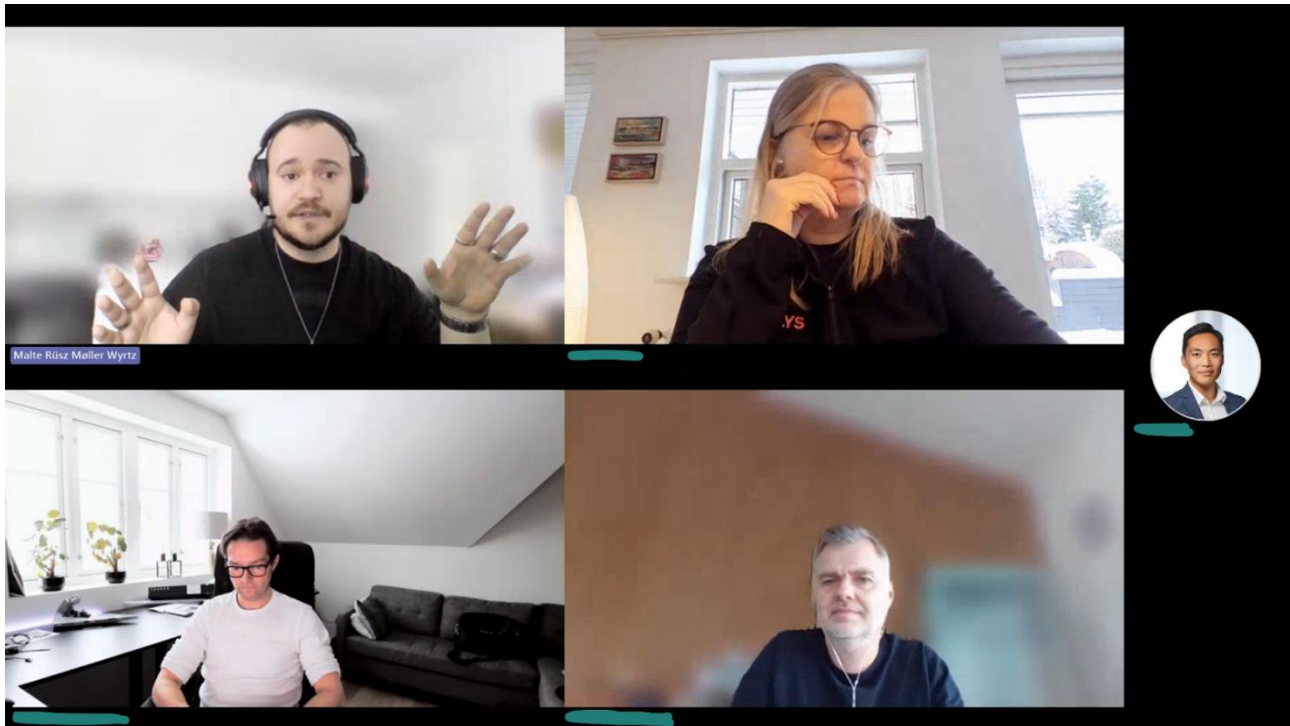
Hvor afsnit 6.2 afslutter Define med en samlet designstrategi, åbner dette afsnit derfor for den første “virkelighedstest” af strategien. Jeg præsenterede Awareness-Action Gappet og designsporet (Menneske, Teknologi, Forretning) for fire nøgleinteressenter i Norlys for at afprøve, om logikken bag Norlyd resonerer med driftens rammer og ledelsens prioriteringer (jf. bilag 16: Strategisk_Design_Pitch). Samtidig anvendes en tidlig AI-genereret teaser for et podcastafsnit som en “form-test”, der gør det muligt at få kvalificeret feedback på tone og format, før der investeres i fuld produktion. Forud for præsentationen indhentede jeg mundtligt samtykke til at optage og anvende både lyd og video som empiri i specialet (jf. bilag 16: Strategisk_Design_Pitch, [00:13–00:35]; [03:11–03:17]).



Figur 14: Visualisering af progressionen i designfasen (4)

7.1. Præsentation for ledelsen

Mødet blev rammesat som en validering af den udviklede designstrategi, hvor jeg præsenterede Awareness-Action Gappet og det samlede designspor (Menneske, Teknologi, Forretning) for Leder A, B, C og D (jf. bilag 16: Strategisk_Design_Pitch, [09:50–13:30]). Formålet var ikke at “sælge” et færdigt produkt, men at teste om strategien resonerer med forretningens virkelighed.



Figur 15: Billede fra mødet

En central bekræftelse i mødet var, at formatet risikerer at fejle, hvis det bliver for “tørt” og informationsorienteret. I præsentationen sætter jeg selv ord på risikoen ved, at podcasten bliver “højtoplæsning” snarere end praksisnær læring (jf. bilag 16: Strategisk_Design_Pitch, [05:44–06:10]). Leder A bygger videre på denne pointe og markerer et tydeligt behov for et mere levende greb, hvor formatet ikke må “blive for kedeligt”, men gerne må rumme lethed og energi (jf. bilag 16: Strategisk_Design_Pitch, [40:30]). Set i lyset af strategien fra afsnit 6.2 fungerer dette som en indirekte validering af designprincippet om *autenticitet og narrativ læring frem for poleret informationsdistribution*.

Samtidig bliver den tekniske adgang gjort til en afgørende forudsætning for strategiens levedygtighed. I mødet fremhæves det eksplicit, at adgangen “skal være Spotify-nemt” (jf. bilag 16:

Strategisk_Design_Pitch, [12:46–12:59]). Det er en skarp operationalisering af hele feasibility-sporet: Hvis brugeren ikke kan tilgå indholdet uden søgning, login-friktion eller platform-usikkerhed, forbliver strategien et papirprodukt. Samme passage kobles direkte til et krav om “Mobile First”, hvor teknologien skal leve dér, hvor medarbejdernes lyttepraksis reelt foregår; på telefonen og i bevægelse (jf. bilag 16: Strategisk_Design_Pitch, [12:59–13:13]). Mødet fungerer dermed som en strategisk stresstest: Ledelsen accepterer præmissen om podcasten som kulturintervention, men betinger den af, at adgang og distribution designs efter en “Spotify-logik” snarere end en intranetlogik.

7.1.1. Det AI-genererede podcastafsnit

For at kunne få feedback på formatets tone og struktur uden at producere et fuldt afsnit, anvendte jeg NotebookLM til at generere en kort prototype, der simulerer det dialog og ping-pong-format, som strategien foreskriver (jf. bilag 16: Strategisk_Design_Pitch, [22:42–23:30]). Prototypens funktion var således ikke at repræsentere den endelige podcast, men at gøre strategien sanselig og konkret: Hvordan lyder et format, der prioriterer rytme, dialog og praksisnære nedslag frem for monolog?



Figur 16: QR-kode - Link til det AI-generede podcastafsnit

Reaktionerne i mødet var blandede, men netop derfor analytisk værdifulde. Leder B vurderer, at dynamikken “umiddelbart [er] en ret fin dynamik” (jf. bilag 16: Strategisk_Design_Pitch [26:00–26:20]). Det peger på, at formgrebet (tempo, skift, dialog) kan øge oplevet energi og lyttebarhed - altså understøtte strategiens menneskelige dimension. Omvendt leverer Leder C en kritisk pointe, der præciserer en grænse for AI som medieproducent: “Det er rigtig, rigtig svært at etablere en parasocial

relation til en podcast, som er lavet af AI” (jf. bilag 16: Strategisk_Design_Pitch, [05:44–06:05]). Denne kritik bliver central, fordi den flytter diskussionen fra “kan AI lave noget, der lyder rigtigt?” til “kan AI bære den relationelle tillid og identifikation, som formatet bygger på?”. Dermed validerer mødet et af strategiens mest bærende designprincipper: AI kan anvendes som *form-test* og accelerere tidlig prototyping, men autenticitet og relationel legitimitet må forankres i virkelige mennesker som i praksis bliver en kollega og jeg (jf. bilag 16: Strategisk_Design_Pitch).

7.1.2. Feedback: Beachhead-strategi

En væsentlig strategisk justering opstår, da Leder C introducerer en "beachhead"-strategi, som modtræk til ambitionen om at "løse hele organisationen på én gang" (jf. bilag 16: Strategisk Design Pitch... [34:30–35:20]). Pointen formuleres gennem analogien om, at Amazon "startede med at sælge bøger" og først skalerede, da de var blevet rigtig gode til det smalle udgangspunkt (jf. bilag 16: Strategisk_Design_Pitch, [34:52–35:05]). Oversat til Norlyd betyder det, at implementeringen bør starte med en afgrænset målgruppe og et skarpt format (for eksempel paneldebat eller ledercases), så organisationen kan opbygge kvalitet, rutine og legitim praksis før bred udrulning.

Denne feedback ændrer strategiens operationaliseringslogik: Fra en bred kulturintervention til en iterativ skalering, hvor succeskriteriet bliver at skabe et tydeligt "første bevis" (proof of concept), der kan fungere som intern reference og social proof. På den måde bringes strategien tættere på den pragmatiske inquiry-logik, hvor man handler sig frem gennem afprøvning, justering og læring i kontekst (Kolko, 2010). Mødet viser også, at ledelsen ikke ser podcasten som et isoleret medieprodukt. Leder B fremhæver, at podcasten skal sættes ind i "hvad for nogle principper har vi for podcast... videomedie... e-larnings", og at man skal være skarp på "hvad og hvornår bruger man hvad" (jf. bilag 16: Strategisk_Design_Pitch, [39:25–40:05]). Det understøtter service-perspektivet: Norlyd skal designes som et element i en samlet læringsrejse, ikke som "endnu en kanal".

7.1.3. Fremadrettet: Praktik og operationalisering

Afsnittet afsluttes med en tydelig status: mine ledere gav mandat til at gå videre med den præsenterede strategi, og som Leder D formulerer det kort: “Det kan vi. Bestemt.” (jf. bilag 16: Strategisk_Design_Pitch, [39:22]). Denne godkendelse skal ikke forstås som en endelig løsning på Awareness-Action Gappet, men som organisatorisk validering af strategiens retning, og ikke mindst af de to betingelser, der gentages i mødet: (1) adgang skal være Mobile First/“Spotify-nemt”, og (2) formatet skal være menneskeligt og praksisnært snarere end “tørt”.

Dermed fungerer mødet som en bro mellem speciale og praksis. Specialets Define-fase kulminerer i en strategi, men realiseringen flyttes til mit kommende praktikforløb i 2026, hvor rollen skifter fra strategisk syntese til operationalisering og produktion. I praktikken bliver de næste skridt at (a) udarbejde en konkret content-plan i beachhead-format, (b) adressere den tekniske adgang som en implementeringsbetingelse (Mobile First), og (c) producere de første “ægte” episoder, der kan skabe interne referencepunkter og gradvist opbygge legitimitet gennem brug (jf. bilag 16: Strategisk_Design_Pitch). På den måde markerer afsnit 6.3 det præcise vendepunkt mellem de to diamanter: Strategien er syntetiseret, og nu skal den omsættes til en operationel virkelighed gennem iterativ udvikling i organisationens kontekst (Suoheimo et al., 2022).

8. Bidrag

Specialets bidrag skal først forstås i lyset af det empiriske datagrundlag, som Discover- og Define-fasen har etableret gennem spørgeskema, fritekstbesvarelser, lederinterviews samt den afsluttende validering af designstrategien. Metodisk indebærer spørgeskemaundersøgelsen en central begrænsning: Da rekrutteringen var baseret på convenience sampling og frivillig deltagelse, er der en indbygget risiko for selection bias (Bryman, 2012). Det er sandsynligt, at undersøgelsen i højere grad har tiltrukket medarbejdere, der i forvejen er relativt positive over for podcasts og digitale læringsformater – og at de medarbejdere, der ikke deltog, kan være præget af endnu højere friktion, lavere prioritering eller større normusikkerhed. Dette perspektiv bliver eksplicit valideret i mødet med ledelsen, hvor en af lederne netop problematiserer, om spørgeskema-resultaterne i praksis kan være “pænere” end virkeligheden: “Spørgsmålet er faktisk, om resultatet er endnu mindre i virkeligheden, når du kigger på den fulde population” (jf. bilag 16: Strategisk_Design_Pitch, [09:14]). Pointen skærper specialets kerneargument: Hvis selv en relativt positivt selekteret gruppe udviser et markant Awareness-Action Gap, er “mørketallet” – de medarbejdere, der ikke engagerer sig – sandsynligvis større end spørgeskemaet kan dokumentere. Dermed fungerer bias-kritikken ikke som en svækkelse, men som en konstruktiv styrkelse af designlogikken: Den understøtter nødvendigheden af at designe for minimal friktion og høj legitimitet, fordi enhver barriere for adgang, opmærksomhed og prioritering vil ramme hårdest i den brede population (Bryman, 2012).

Det akademiske bidrag udspringer af, at specialet repositionerer podcastmediet fra en primær fritids- og kulturkontekst til en organisatorisk og strategisk kontekst. I podcastforskningen forbindes formatet ofte med intimitet, nærhed og stærke lytterrelationer, hvor mediets stemme- og rytmeegenskaber er afgørende for engagement og meningsskabelse (Lindgren, 2023; Sullivan, 2019). Specialet bidrager ved at vise, at disse egenskaber ikke “forsvinder” i en arbejdspladskontekst, men ændrer karakter: Når afsenderen er organisationen, bliver relationen ikke kun et spørgsmål om underholdning eller identifikation, men om tillid, autenticitet og oplevet legitimitet. Her bliver parasociale mekanismer særligt følsomme over for “tone-of-voice” og afsender-fit, fordi interne formater kan blive tolket gennem et kontrol- eller propaganda-filter, hvis de opleves som for polerede eller for strategisk iscenesatte (Mayer et al., 2024). Samtidig placerer specialet intern podcasting i et bredere “management fashion”-landskab, hvor nye lærings- og kommunikationsgreb kan fremstå attraktive, men risikerer at blive endnu et forbigående initiativ, hvis de ikke forankres i praksis og organisatoriske rytmer (Madsen & Slåtten, 2025). Bidraget ligger derfor i at skærpe et teoretisk blik

for, at intern podcasting ikke kan forstås som en neutral kanal, men som et medie, der aktiverer særlige forventninger til autenticitet, relevans og afsenderens intentioner (Lindgren, 2023; Mayer et al., 2024; Madsen & Slåtten, 2025).

Designteoretisk bidrager specialet ved at demonstrere, at udfordringen omkring implementering af interne podcasts ikke kan løses som et 1. ordens medieprodukt (mere indhold, bedre “kommunikation”), men kræver et løft til et 3. ordens perspektiv: en organiseret læringservice, hvor adgang, rammesætning og social legitimitet er en del af selve designobjektet (Buchanan, 1992). Det er et centralt argument, at organisationens “wickedness” viser sig netop i spændingsfeltet mellem strategi og drift: Service Excellence kan fungere som et strategisk kompas, men bliver først levedygtigt, når standarder oversættes til praksisnær mening og kan integreres i en hverdag præget af vagtplaner, KPI-rytmer og informationspres (Buchanan, 1992). Her fungerer Vistisens 3-D model som et operationelt strategisk greb til at balancere menneskelige behov (desirability), teknologiske muligheder (feasibility) og forretningsmæssig levedygtighed (viability) i samme løsning – og dermed undgå, at podcasten reduceres til endnu et “nice-to-have” format, der konkurrerer med driftslogikkerne (Vistisen, 2014). Endelig rummer specialet et diagnostisk bidrag gennem anvendelsen af ABCD-rammen som analytisk linse for at undgå den klassiske fejldiagnosticering af lav brug som “manglende motivation”. Specialets fund viser, at barriererne i høj grad kan forstås som friktion og normusikkerhed (særligt knyttet til adgang, prioritering og legitimitet), hvilket peger på behovet for interventioner, der ændrer rammer og cues – ikke kun budskaber (Johansen & Tulloch, 2024).

Det praktiske designbidrag til Norlys er derfor ikke en isoleret prototype, men en handlingsorienteret designstrategi for “Norlyd” som en bæredygtig podcast-praksis, der adresserer både tekniske og kulturelle forudsætninger for adoption. Norlys får et konkret designspor, der samler indsigter fra spørgeskema og ledelse i en samlet arkitektur: et menneskeligt spor, hvor autentiske fortællinger, “ping-pong” og medarbejderstemmer prioriteres for at skabe relevans og tillid; et teknologisk spor, hvor adgang skal være “mobile-first” og opleves som en “Spotify-logik” snarere end en søgeopgave; og et forretningsspor, hvor podcasten integreres i driftens rytme, så læring ikke bliver et ekstra krav, men en understøttet praksis (jf. bilag 16: Strategisk_Design_Pitch). Samtidig viser valideringsmødet, at strategien ikke blot er et skrivebordsprodukt: Den er blevet udfordret, nuanceret og justeret gennem feedback – herunder en tydelig anbefaling om at starte med en afgrænset Beachhead-strategi, før man skalerer bredt (jf. bilag 16: Strategisk_Design_Pitch, [34:39]). Dermed bliver specialets praktiske værdi, at det leverer et operationelt udgangspunkt for næste skridt: en implementeringslogik, hvor

organisationen kan komme i gang “småt, men rigtigt” og gradvist opbygge både teknisk friktionsfrihed og social proof. I forlængelse heraf danner specialet et direkte fundament for det kommende praktikforløb, hvor strategien omsættes fra Define til konkret produktion, forankring og læringservice i organisationens hverdag – og hvor specialets bidrag dermed fortsætter som intervention i en levende organisatorisk virkelighed (Buchanan, 1992; Vistisen, 2014; jf. bilag 16: Strategisk_Design_Pitch).

9. Konklusion

Specialets formål har været at besvare følgende problemformulering:

”Hvordan kan Norlys udnytte podcastmediets mediespecifikke egenskaber og medarbejdernes hverdagslige lyttepraksisser til at understøtte intern kommunikation og kontinuerlig læring i implementeringen af Service Excellence?”.

Gennem en Double Diamond-baseret designproces konkluderes det, at podcasten har et betydeligt potentiale som strategisk læringsværktøj i Norlys, men at dette potentiale i dag er uforløst grundet et markant Awareness-Action Gap. Analysen viser, at mens 75 procent af de adspurgte medarbejdere kender til eksisterende interne podcasts, har over 40 procent aldrig lyttet. Dette gap skyldes ikke modstand mod mediet, da grundholdningen er positiv, men opstår, fordi intentionen om at lytte bremses af tre systemiske barrierer: teknisk friktion (manglende mobiladgang), driftslogik (manglende tid/prioritering) og sociale normer (usikkerhed om legitimitet). For at Norlys kan udnytte podcastmediet effektivt, skal indsatsen løftes fra at være et medieprodukt (1. ordens design) til at være en organiseret læringsservice (3. ordens design), benævnt ”Norlyd”. Konkret besvares problemformuleringen gennem tre strategiske greb, der adresserer de identificerede barrierer:

1. Udnyttelse af mediespecifikke egenskaber via autenticitet og narrativer. For at understøtte implementeringen af Service Excellence skal podcasten bevæge sig væk fra informationsdistribution og ”oplæsning af standarder”. I stedet skal mediet udnytte sin intimitet og narrative styrke til at oversætte strategien til praksisnære fortællinger og dialogisk ”ping-pong”. Det konkluderes, at formatet skal vægte autenticitet over polering, da høj lytterinvolvering skærper den kritiske sans; medarbejderne engagerer sig kun, hvis indholdet afspejler virkelighedens dilemmaer og ikke fremstår som ledelsespropaganda.
2. Tilpasning til hverdagslige lyttepraksisser via ”Spotify-logik”. Da medarbejdernes lyttepraksisser primært er mobile og foregår som sekundær aktivitet (for eksempel under pendling), konkluderes det, at den nuværende placering på Nova/SharePoint fungerer som en barriere. For at understøtte kontinuerlig læring skal den tekniske infrastruktur være Mobile First, og adgangen skal være friktionsfri (”Nudge frem for søgning”). Indholdet skal desuden designes som mikrolæring, der passer ind i driftens korte tidslommer.

3. Understøttelse af intern kommunikation via social proof. Implementeringen af Service Excellence kræver, at lytning gøres legitimt i en travl hverdag. Specialet konkluderer, at ledelsen skal agere rollemodeller og skabe social proof ved aktivt at italesætte og integrere podcasten i teammøder og kvalitetsdialoger. Uden denne organisatoriske forankring risikerer podcasten at forblive en individuel aktivitet præget af usikkerhed, frem for et fælles arbejdsredskab.

Samlet set er svaret på problemformuleringen, at Norlys ikke kan løse udfordringen ved blot at producere ”bedre indhold”, men må designe hele servicen omkring podcasten. Med den udviklede designstrategi for Norlyd og beslutningen om en ”Beachhead-strategi”, er det strategiske fundament lagt for, at podcasten kan transformeres fra et periferisk medieprodukt til en integreret og værdiskabende del af læringskulturen i Norlys.

10. Litteraturliste

Aalborg Universitet. (n.d.-a). *Regler for brug af generativ AI.*

<https://www.studerende.aau.dk/regler-og-praktisk/regler/regler-for-brug-af-generativ-ai>

Aalborg Universitet. (n.d.-b). *Studieordning for kandidatuddannelsen i Interaktive Digitale Medier, 2024, Aalborg.* <https://studieordninger.aau.dk/2024/47/5096>

Association For Talent Development. (2023). *Association for Talent Development | ATD.*

Association for Talent Development. <https://www.td.org/>

Ames, K. (2025). Podcasts as “Individual and community” space to engage. In *Media Engagement* (1st Edition, pp. 106–120). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003585671-12>

Barrio-Fraile, E., Barbeito-Veloso, M. L., Fajula-Payet, A., Perona-Páez, J. J., & Enrique-Jiménez, A. M. (2023). Use of corporate podcasting as a SDGs communication tool in the main Spanish banks. *Revista Latina De Comunicación Social*, 81, 97–122. <https://doi.org/10.4185/rlds-2023-2011>

Berry, R., Fox, N., & Llinares, D. (2018). Podcasting: new aural cultures and digital media. In *Sunderland Repository (University of Sunderland)*. <http://sure.sunderland.ac.uk/id/eprint/9775/>

Bryman, A. (2012). *Social research methods* (Fourth edition). Oxford University Press.

Buchanan, R. (1992). Wicked problems in design thinking. *Design Issues*, 8(2), 5.
<https://doi.org/10.2307/1511637>

Chan-Olmsted, S., & Wang, R. (2020). Understanding podcast users: Consumption motives and behaviors. *New Media & Society*, 24(3), 684–704. <https://doi.org/10.1177/1461444820963776>

Dalsgaard, P. (2014). Pragmatism and design thinking. *Research Portal (King's College London)*, 8(1). <https://pure.au.dk/portal/en/publications/bb3dad91-64d6-4733-bf52-9c3df399e83e>

Dam, R. F. & Teo, Y. S. (2020). Define and Frame Your Design Challenge by Creating Your Point Of View and Ask “How Might We”. IxDF - Interaction Design Foundation.
<https://www.interaction-design.org/literature/article/define-and-frame-your-design-challenge-by-creating-your-point-of-view-and-ask-how-might-we>

Dewey, J. (1938). *Logic, the theory of inquiry*. New York : Henry Holt.

Dowling, D. O., & Miller, K. J. (2019). Immersive Audio Storytelling: podcasting and serial documentary in the digital publishing industry. *Journal of Radio & Audio Media*, 26(1), 167–184.
<https://doi.org/10.1080/19376529.2018.1509218>

Edison Research. (2025). The UK Podcast Consumer 2025. *Edison Research*.
<https://www.edisonresearch.com/the-uk-podcast-consumer-2025/>

Euritt, A. (2023). *Podcasting as an intimate medium*. <https://doi.org/10.4324/9781003340980>

Good Tape. (n.d.). *About good tape*. <https://goodtape.io/about-good-tape/>

Google NotebookLM (n.d.). *Google NotebookLM | AI Research Tool & Thinking Partner.*
<https://notebooklm.google/>

Jun, G. T., Hignett, S., & Clarkson, P. J. (2024). Design creativity. In *Cambridge University Press eBooks*. <https://doi.org/10.1017/9781009325318>

Kolko, J. (2010). Abductive thinking and sensemaking: the drivers of design synthesis. *Design Issues*, 26(1), 15–28. <https://doi.org/10.1162/desi.2010.26.1.15>

Last, B. S., Schriger, S. H., Timon, C. E., Frank, H. E., Buttenheim, A. M., Rudd, B. N., Fernandez-Marcote, S., Comeau, C., Shoyinka, S., & Beidas, R. S. (2021). Using behavioral insights to design implementation strategies in public mental health settings: a qualitative study of clinical decision-making. *Implementation Science Communications*, 2(1), 11.
<https://doi.org/10.1186/s43058-020-00105-6>

Li, A., Wang, A., Nazari, Z., Chandar, P., & Carterette, B. (2020). Do podcasts and music compete with one another? Understanding users' audio streaming habits. *RecSys '24: Proceedings of the 18th ACM Conference on Recommender Systems*, 1920–1931.
<https://doi.org/10.1145/3366423.3380260>

Lin, S., & Huang, C. (2023). Hooked on audio! Unveiling the secrets of podcast stickiness through social identity and uses and gratification theories. *Technology in Society*, 76, 102422.
<https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2023.102422>

Lindgren, M. (2021). Intimacy and Emotions in podcast Journalism: A study of Award-Winning Australian and British podcasts. *Journalism Practice*, 17(4), 704–719.

<https://doi.org/10.1080/17512786.2021.1943497>

Madsen, D. Ø., & Slåtten, K. (2025). Podcasting Management: How audio platforms are shaping business ideas. *Administrative Sciences*, 15(9), 342. <https://doi.org/10.3390/admsci15090342>

Martin, S. (2024). *Internal Podcasts from A to Z*. American Society for Training and Development.

Mayer, F., Auschel, E., Baumbach, M., & Schindler, K. (2024). Corporate Communication Through Podcasts: The Impact of Voice-Fit and Attention During Listening on Parasocial Interaction with the Host and Persuasive Effects. *Journal of Radio & Audio Media*, 1–28.

<https://doi.org/10.1080/19376529.2024.2396840>

McHugh, S. (2016). How podcasting is changing the audio storytelling genre. *Radio Journal International Studies in Broadcast & Audio Media*, 14(1), 65–82.

https://doi.org/10.1386/rjao.14.1.65_1

Merhi, M. I. (2015). Factors influencing higher education students to adopt podcast: An empirical study. *Computers & Education*, 83, 32–43. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2014.12.014>

Mou, Y., & Lin, C. A. (2015). Exploring Podcast Adoption Intention via Perceived Social Norms, Interpersonal Communication, and Theory of Planned Behavior. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 59(3), 475–493. <https://doi.org/10.1080/08838151.2015.1054997>

Norlys Group A/S. (2025). *Norlys Group A/S: Årsrapport for 2024* [Årsrapport].

<https://norlys.dk/om-norlys/aarsrapport/>

OpenAI. (n.d.). *ChatGPT - få svar. find inspiration. bliv mere produktiv.* ChatGPT.com.
<https://chatgpt.com/da-DK/overview/>

Roland, D., Thoma, B., Tagg, A., Woods, J., Chan, T. M., & Riddell, J. (2021). What are the Real-World Podcast-Listening habits of medical professionals? *Cureus*, 13(7), e16240.
<https://doi.org/10.7759/cureus.16240>

Rosada, J., Koch, E., Burmester, A. B., & Clement, M. (2024). The impact of smart speakers and podcasts on news media consumption. *Journal of Media Business Studies*, 1–18.
<https://doi.org/10.1080/16522354.2024.2418718>

Samuel-Azran, T., Laor, T., & Tal, D. (2019). Who listens to podcasts, and why?: the Israeli case. *Online Information Review*, 43(4), 482–495. <https://doi.org/10.1108/oir-04-2017-0119>

Shrøder, K., Blach-Ørsten, M., & Eberholst, M. K. (2024). Danskernes brug af nyhedsmedier 2024. In *Zenodo (CERN European Organization for Nuclear Research)*.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.11381853>

Sienkiewicz, M., & Jaramillo, D. L. (2019). Podcasting, the intimate self, and the public sphere. *Popular Communication*, 17(4), 268–272. <https://doi.org/10.1080/15405702.2019.1667997>

Sullivan, J. L. (2019). The platforms of podcasting: past and present. *Social Media + Society*, 5(4).
<https://doi.org/10.1177/2056305119880002>

Suoheimo, M., Korva, S., Turunen, T., & Miettinen, S. (2022). The first diamond is service design and the second is UX/Interaction design: the double diamond model and team roles in making a mobile service application using Cross-Disciplinary teamwork [Paper]. In *ResearchGate*. 23rd DMI: Academic Design Management Conference Design Management as a Strategic Asset, Toronto, Canada.

https://www.researchgate.net/publication/363336686_The_First_Diamond_is_Service_Design_and_the_Second_is_UXInteraction_Design_the_Double_Diamond_Model_and_Team_Roles_in_Making_a_Mobile_Service_Application_Using_Cross-Disciplinary_Teamwork

Thoma, B., Goerzen, S., Horeczko, T., Roland, D., Tagg, A., Chan, T. M., Bruijns, S., Riddell, J., & Collaborators, M. P. S. (2019). An international, interprofessional investigation of the self-reported podcast listening habits of emergency clinicians: A METRIQ Study. *Canadian Journal of Emergency Medicine*, 22(1), 112–117. <https://doi.org/10.1017/cem.2019.427>

Tobin, S. J., & Guadagno, R. E. (2022). Why people listen: Motivations and outcomes of podcast listening. *PLoS ONE*, 17(4), e0265806. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0265806>

Tschimmel, K. (2012). Design thinking as an effective toolkit for innovation. *Proceedings of the XXIII ISPIM Conference: Action for Innovation: Innovating From Experience*. Barcelona. ISBN 978-952-265-243-0.

Vistisen, P. (2014). Strategisk Designtænkning: Et videnskabeligt essay mod en teoretisk helhedstolkning af koblingen mellem teknologi, menneske og forretning gennem designtænkning. *Research Portal (King's College London)*. <https://vbn.aau.dk/da/publications/eed2a69e-3f3e-4143-819c-293e6f608105>