

# Den hemmelige driftsorganisation

## Læringskulturer i lyset af performance management systemer

Maria Lyndgaard Petersen

### Abstract

Hvordan ser læringskulturer ud i en målstyret afdeling i en global industriel virksomhed og hvilken læring finder sted? Ønsket om at understøtte læringskulturer på arbejdspladsen skal ofte samstemmes med allerede fastlagte arbejdspraksisser, der i høj grad er formet af styrings- og evalueringsværktøjer såsom Performance Management systemer. Med teoretisk afsæt i den situerede læringsforståelse analyseres medarbejdernes sprog og omgivelserne med henblik på at forstå, hvilken form for læring, der finder sted. Baseret på prototypiske, empiriske eksempler fra feltarbejde i marketingafdelingen i en global virksomhed argumenteres for, at målstyringen former en praksis, som kan være i direkte modstrid med ønsket om at skabe solide læringskulturer på arbejdspladsen. Læringen hos medarbejderne, sproget og omgivelserne formes i et dialogisk samspil mellem organisationens styringsværktøjer og lederens opmærksomhed og forståelse for de indlejrede praksismuligheder, som styringsværktøjerne fordrer.

Keywords: læring, læringskulturer, performance management, performance measurements, kulturer, KPI'er, metaforer

### Mødet med KPI-tavlen

Det er en af mine første dage i marketingafdelingen, hvor jeg de næste tre år er ansat til at sætte læringskulturer på dagsordenen i et forskningssamarbejde. Afdelingen er i høj grad drevet af målstyring i form af Key Performance Indicators (KPI'er) og i et indledende interview fortæller CMO'en (Chief Marketing Officer), hvordan de ansatte er gode til at nå deres mål, men at han savner innovation og fornyelse fra medarbejderne. Da jeg træder ind på første sal, ser jeg straks et stort whiteboard på hjul med sirlige tabeller markeret med sort tape. I kolonnerne står måltallene skrevet med enten rød eller grøn marker, der indikerer, om med-

arbejdernes performance følger måltallet eller ej. *"Vil du have en introduktion til 'the tawl', som vi kalder den?"* spørger en medarbejder, der har set, at jeg står og betragter tavlen. Hun giver mig en grundig introduktion. Der er mange forkortelser, som jeg ikke forstår. Efter lidt tid siger medarbejderen: *"Og her på bagsiden [hun vender tavlen] har vi lidt succeshistorier, som du kan se"*. Vi kigger på bagsiden af tavlen og ganske rigtigt. Modsat den sirlige forside, er der på bagsiden skrevet tre bullets med stikord og der er tegnet en grøn smiley ved siden af. Efter lidt tid siger medarbejderen: *"Dem kunne vi da egentlig godt sætte på forsiden... men nej, der er ikke plads"*.

Når jeg indleder artiklen med mit møde med KPI-tavlen, er det fordi, det på mange måder opsummerer hovedpointerne i artiklen: Når målstyringen fylder hele 'tavlen', hvordan former det så adfærd hos medarbejderne? Hvad ender på bagsiden og hvordan harmonerer det med ønsket om at understøtte læringskulturer i en målstyret organisation?

### *Læringskulturer er vigtige, det ved vi, men hvad er det?*

Med stadigt stigende digitalisering og globalisering er organisationer nødt til at kunne omstille sig. Komplexitet og usikkerhed i den moderne verden fører til, at mange organisationer vender blikket mod uddannelse og læringskulturer for fortsat at være konkurrencedygtige (Ahlgren & Tett, 2010; Castells, 2010; Eraut, 2004; Matzler & Mueller, 2011; Tanggaard, 2019). Begrebet *kultur* kommer af det latinske *cultura*; at dyrke, og når jeg i denne artikel skriver om læringskulturer, skal begrebet forstås som en dynamisk størrelse, hvor det vi dyrker, eller det vi gør, skaber kultur(er) (Hastrup, 2005; Tanggaard & Juelsbo, 2015; Valsiner, 2014). Læring defineres som en relativ permanent ændring af adfærd (Atkinson, Atkinson, Smith, Bem & Nolen-Hoeksema, 1996). Læringskulturer bliver i artiklen betragtet som en dyrkning af at ændre (passende) adfærd, for at virksomheden kan følge med i en højteknologisk og accelererende verden (Tanggaard & Juelsbo, 2015). Læringskulturer er effektive, når de gode idéer værdsættes, når fejl bliver delt og giver anledning til læring og når medarbejderne deler erfaringer baseret på opgaveløsningen uden tanke på mulige konsekvenser ved denne praksis (Edmondson, 1999, 2003, 2020).

Et fokus på læringskulturer er samtidig et fokus på, at læringen ikke kan adskilles fra opgaveløsningen, som er i overensstemmelse

med en situeret læringsforståelse, hvor læring transcenderer den klassiske lineære og kognitive forståelse, hvori læring, uafhængig af kontekst, kan bringes i spil. I mange virksomheder og på HR-kontorer er man opmærksomme på den situerede læring eller on-the-job læring, og anvender eksempelvis 70-20-10-modellen for læring og udvikling. Omkring 70 procent af læringen opstår fra on-the-job erfaringer, mens 20 procent opstår på baggrund af feedback og udviklende arbejdsrelationer og kun 10 procent fra kurser og uddannelse (Lombardo & Eichinger, 1996). På trods af denne velkendte formel sætter mange til stadighed lighedstegn mellem læring og formel uddannelse og antager, at arbejde og læring er to adskilte aktiviteter (Eraut, 2004). I denne artikel koncentrerer jeg mig om de 70 og 20 procent af læringspotentialet og undersøger derfor ikke formaliseret uddannelse, men dykker ned i kulturen på arbejdspladsen, hvor arbejds erfaringerne opstår. Opsummeret giver det ikke nødvendigvis mening at tale om, hvorvidt der finder læring sted eller ej eller om der er læringskulturer eller ej, men om disse er hensigtsmæssige eller uhensigtsmæssige for organisationen.

### **Situeret læring og metaforer som analytisk perspektiv på læring og PM systemet**

For at undersøge hvordan læringskulturerne ser ud i marketingafdelingen, vil jeg anvende Lave og Wengers teori om situeret læring som analytisk perspektiv på performance measurement systemet (PM systemet), hvor læring anses som et integreret aspekt af *deltagelse* i foranderlige fællesskaber (Lave & Wenger, 1991). Jeg vil søge at udfolde medarbejdernes oplevelser med PM systemet, da dette læringsperspektiv flytter fokus til de strukturer (altså PM systemet), som den sociale praksis er bundet af som en kilde til læring (Lave & Wenger, 1991). Medarbejderes læring

betragtes som et integreret aspekt af deltagelse i skiftende praksisfællesskaber. Wenger (1999) karakteriserer et praksisfællesskab ud fra tre dimensioner: fælles repertoire, fælles virksomhed og gensidigt engagement (Wenger, 1999). Læring kan ikke begrænses til at være en individuel kognitiv øvelse, men må betragtes som led i, at deltagerne i et praksisfællesskab udvikler en gensidig forståelse i en fælles og meningsfuld aktivitet (Lave & Wenger, 1991). Ud fra dette perspektiv argumenteres for, at abstrakt tænkning ikke forekommer uden en eller anden form for situation eller kontekst: *"What is called general knowledge is not privileged with respect to other 'kinds' of knowledge. It, too, can be gained only in specific circumstances. And it too must be brought into play in specific circumstances."* (Lave & Wenger, 1991, s. 34). Konteksten definerer mulighederne for læring og på arbejdspladsen defineres konteksten af de sociale strukturer, magtrelationerne og mulighederne for legitim perifer deltagelse (Lave & Wenger, 1991).

For at forstå konteksten kan sproget mellem deltagerne i praksisfællesskabet bidrage til en forståelse af den situerede læring (Lave & Wenger, 1991; Wenger, 1999). I analysen vil jeg blandt andet have fokus på metaforer, da de rammesætter, hvilke handlinger der er mulige for medarbejderne. Metaforerne er et udtryk for kulturen og rammesætter, hvad medarbejderne gør eller hvordan de forholder sig til PM systemet. Metaforer kan anses som samarbejdshandlinger, der finder sted i sproget og gennem sproget i et praksisfællesskab (Gherardi, 2000). Metaforer hjælper til at gå fra betydninger, der er legemliggjort i en meget konkret forstand – eksempelvis at kigge på den fysiske KPI-tavle fra indledningen – til abstrakt – at anskue KPI-tavlen som en repræsentation af en organisationskultur (Brinkmann & Tanggaard, 2010; Morgan, 2006). Metaforer strukturerer medarbejderne handlinger og definerer de handlinger, der er muliggjort, samt åbner op for at begribe

det u håndgribelige (Lakoff & Johnson, 1980, s. 3) – og hvad er læring, præstationer og kultur, hvis ikke måder at opfatte verden på udtrykt gennem sprog og metaforer.

## **Performance Management system som styrings- og evalueringsværktøj**

Når organisationer orienterer sig mod at etablere eller understøtte læringskulturer, skal disse forankres i en praksis med allerede etablerede arbejdsgange, som i dette tilfælde i høj grad er formet af præstationsmålesystemet. Performance- og målstyringssystemer bliver i international forskningslitteratur beskrevet under samlebetegnelsen Performance Management, der her vil beskrives som *PM systemet*. Performance Management forskningslitteraturen har i høj grad haft fokus på at studere design af performance- og målstyringssystemer (Posthuma & Champion 2008, 50 if. Børgesen, Elmholdt, & Henriksen, 2018), og i mindre grad haft fokus på at undersøge, hvordan systemet fordrer bestemte læringsmuligheder hos medarbejder (og lederne), samt hvordan det afspejles i omgivelserne og derigennem påvirker læringskulturerne.

Performance Management (PM) refererer til et system, der omfatter opstilling af mål og nøgleindikatorer, resultat- og udviklingskontrakter, performanceevaluering og performanceoptimering (Haines & St-Onge, 2012, 1159 if. Børgesen et al., 2018). PM systemet er baseret på en input-outputmodel med fokus på årsagssammenhænge mellem medarbejdernes handlinger og præstationsmålinger, som ledelsen skitserer og prioriterer. De udvalgte målinger for succes, KPI'erne, fordeler sig på flere organisatoriske niveauer fra personlig-, team-, sup-afdeling-, afdelings- og organisationsniveau. PM systemet giver ideelt set en fælles ramme for kommunikation af strategi og vision samt et sprog, der hjælper

medarbejderne med at se, hvordan dele af organisationen passer til helheden. Det er et lager af viden, der kan fungere som feedback og input til at analysere og lære af måltallene (Pinheiro De Lima, Gouvea Da Costa, Angelis & Munik, 2013; Kaplan & Norton, 1996, s. 252 if. Chenhall, 2005).

Jeg vil udfolde brugen af PM systemet i marketingafdelingen, da systemet trods gode intentioner rummer en risiko for utilsigtet at underminere, hvad organisationen ønsker at opnå (Elmholdt, Elmholdt, Tanggaard & Mersh, 2016), i dette tilfælde læringskulturer. PM systemet er ikke et neutralt værktøj, der objektivt følger og opsummerer arbejdet i marketingafdelingen i måltal. Systemet leder og former i høj grad medarbejdernes handlinger (Elmholdt et al., 2016). Boud (2000) beskriver evalueringen som: “[...]an act of communication about what we value. It transmits not only our views about what is important for our subject but is an act of cultural communication transmitting what the collective ‘we’ intends” (Boud, 2000, s. 160), hvilket understreger nødvendigheden af, at lederne er opmærksomme på de mulige konsekvenser ved PM systemet. Morgan (1988) beskriver målingens indflydelse som: “[They] do more than just monitor or mirror reality; they also shape reality.” (Morgan, 1988, s. 482).

### *KPI'er i marketingafdelingen*

KPI'erne fra tavlen i indledningen kunne omhandle antallet af besøgende på de online platforme eller hvor mange kunder, der havde downloadet marketingmateriale udarbejdet af medarbejderne i afdelingen. En KPI kunne også omhandle mængden af Facetime, som salgsmedarbejderne ude i de lokale salgsheder havde haft med kunderne. Ofte var det svært at finde nøjagtige måltal og derfor blev mange KPI'er defineret ud fra, hvilke data der var tilgængelige:

*Vi sidder og arbejder. En leder går forbi og stopper op ved en af medarbejderne, der sidder tæt på. Han siger: "Vi har brug for opdaterede KPI'er til næste år. Smider du lige 10 procent oveni dem vi har?"* (Baseret på feltnotater, november 2018).

Jeg kommer nærmere ind på, hvordan KPI'erne udvælges under metodeafsnittet. Det bemærkelsesværdige i eksemplet er 1) selvfølgeligigheden hvormed medarbejderne antages at kunne performe 10 procent mere og 2) den manglende dialog i forhold til, om tallene havde været hensigtsmæssige i det forgangne år. Der kan have været flere samtaler før og efter den samtale, jeg overhørte.

Flere studier (Franco-Santos, Lucianetti & Bourne, 2012; Kaplan & Norton, 1996, s. 252 if. Chenhall, 2005) fremhæver de gavnlige effekter af PM systemer. Succesen er afhængig af den sociale praksis, der vokser frem baseret på målstyringspraksissen. Franco-Santos, Lucianetti og Bourne (2012) beskriver, hvordan systemet kan tage form af enten at være *understøttende* eller *kontrollerende/diagnostisk*. Når systemet bliver kontrollerende karakteriseres det ved envejsrapportering, konflikter og spændinger blandt ledere og medarbejdere. Et understøttende PM system udvikles og implementeres derimod med udgangspunkt i medarbejdernes fagprofessionalitet og tidligere erfaringer, hvilket åbner op for at eksperimentere og forfine arbejdsprocesser (Franco-Santos et al., 2012).

## **Metode**

### *Et indblik i marketingafdelingen og brugen af PM systemet*

Alt materiale, som præsenteres i artiklen, er indsamlet i forbindelse med mit ph.d.-projekt og baserer sig på det feltarbejde, som jeg

udførte i en marketing- og salgsafdeling<sup>1</sup> fra dec. 2016 til slut 2020 i en global industriel virksomhed. Virksomheden har ca. 18.000 ansatte på globalt plan. Projektet orienterede sig mod at skabe et balanceret forhold mellem præstationsmålinger og læringsfokus. Jeg har foretaget interviews af ledere og medarbejdere, lavet spørgeskema, workshops, stået for undervisning, deltaget i funktionsmøder samt været tilstede ugentligt over en periode på tre år.<sup>2</sup>

Afdelingen bestod på daværende tidspunkt af fire underafdelinger med i alt 86 medarbejdere og ti ledere på forskellige niveauer. Afdelingen var ansvarlig for alle salgs- og marketingaktiviteter på tværs af alle salgsregioner på globalt plan, og fungerede både som support for marketing og som udviklingsafdeling af nye marketinginitiativer. Afdelingen stod blandt andet for alt fra brochurer til sponsorater, online kampagner, digitale platforme, salgsmateriale online og offline og som support til salgshederne, hvor de også udviklede salgsstrategier og eks. dashboards til sælgerne med status over salg. Alle aktiviteter i afdelingen var struktureret i overensstemmelse med PM systemet. Afdelingen opererede med præstationsmålinger på individ- (inkl. lederne), projekt-, teambaseret-, afdelings- og organisationsniveau. Når et mål var blevet sat, blev det behandlet i HR og bundet til incitamentsstrukturer for hver enkelt medarbejder og leder året ud. Alle aktiviteter og tiltag knyttet til den specifikke aktivitet eller måltal blev forhandlet et år frem i tæt samarbejde med salgsregionerne rundt om i verden. Måltallene for hver medarbejder blev vurderet i 1:1-møder mellem medarbejder og leder, ligesom alle måltal systematisk blev evalueret på team-, under- og afdelings- og funktionsniveauer. KPI-tavlen<sup>3</sup>, som jeg beskrev i indledningen, viste KPI'erne for hver underafdeling. Hver underafdeling havde jævnlige møder ved KPI-tavlen og tavlen blev ligeledes rullet ind

i mødelokalet til extended management meetings, hvor hvert tal på tavlen blev evalueret og corrective actions blev istandsat, hvis et tal ikke var som forventet.

### *Mine metoder og min rolle som forsker*

De primære metoder til dataindsamling i artiklen er deltagerobservation, interviews og opskrivning af feltnoter. Feltnoter kan give plads til mere personlige refleksioner og kommentarer om det at være feltarbejder og nyt medlem af praksisfællesskabet i afdelingen (Parker, 2005).

Forskerens subjektivitet er et centralt element i feltarbejdet og anses som en gateway til data og det at identificere mønstre for social interaktion. Jeg vil som feltforsker lære om kulturen gennem en gradvist skiftende deltagelse og positionering i feltet, hvor relationen til andre deltagere også ændrer sig (Tanggaard, 2014). Forskerens subjektivitet bliver betragtet som et forskningsinstrument, hvor forskeren trækker på sine egne erfaringer, personlige relationer og reaktioner som valid information om feltet (Baszanger & Dodier, 2004; Toren, 1996 if. Tanggaard, 2014).

### *Prototypiske, empiriske eksempler fra feltarbejdet*

Kvale (1998) påpeger, at en situeret forståelse af læring kun lader sig undersøge af blandt andet (etnografisk) feltarbejde. Denne metode gør det muligt at adressere læring og erkendelse som kulturelle aktiviteter for mennesker, der er uløseligt forbundet med deres verden (Kvale, 1998, s. 22). Feltarbejdet kan åbne op for det kulturelle landskab af psykologiske fænomener i hverdagslivet i sociale praksisser som eksempelvis læringskulturer, da feltstudiedesignet er en forskningstilgang, der giver forskeren adgang til *in situ* social interaktion. Feltarbejdet frembringer detalje-

rede beskrivelser af situationer eller bestemte personer i situationer, der kan tjene som *prototypiske, empiriske eksempler*. Eksemplerne diskuteres og udvikles yderligere, og kan beskrives som en interaktiv og kreativ, selektiv og fortolkende metode, der belyser pletter af verden (Rock, 2007; Tanggaard, 2014). I diskussionen berører jeg problematikken

i forhold til udvælgelsen og min rolle som forsker herunder risikoen for at understøtte egne overbevisninger om PM systemet i afdelingen.

I skemaet nedenfor har jeg redegjort for, hvor de prototypiske, empiriske eksempler, som jeg anvender i analysen, stammer fra<sup>4</sup>:

**Table 1:** Anvendte metoder til grund for de prototypiske eksempler i analysen

Metode	Dokumenteret ved	Formål
Deltagerobservation fra jan. 2017 til dec. 2020 <sup>5</sup> .	Feltnotater, undervisningsmateriale, PP-præsentationer, brochurer, ugentlige opdateringer på medarbejderportal om aktiviteter i projektet.	At observere afdelingen og kulturen, med henblik på at komme med anbefalinger til at balancere et performance- og læringsfokus.
Semistrukturerede interviews med 6 ledere i afdelingen i løbet af foråret 2017 af ca. 1,5 times varighed.	Interviewguide, noter og 'punkt' transskribering af anvendte sekvenser.	At forstå hvordan ledelsen selv fortolker og forstår både deres egen og den overordnede organisations målstyringspraksis og læring.
8 workshops med alle medarbejdere fra afdelingen i løbet af efteråret 2017. Test og udvikling af ideer til at fremme læringskulturer samt validering af foreløbige resultater.	Feltnotater og undervisningsmateriale.	At validere foreløbige resultater samt få medarbejdernes syn på PM systemet og læring.
Uformelle samtaler med medarbejdere i kaffepauserne, til frokost og i løbet af arbejdsdagen.	Feltnotater.	At forstå og få flere ord på det at være medarbejder i afdelingen og synet på læring og PM systemet.

## Analyse: afdelingen, målstyrerede metaforer og ledernes PM praksis

### *Fra kontoret til kantinen*

For at forstå konteksten, som denne artikel tager sit afsæt i, har jeg renskrivet nogle felt- og dagbogsnotater, der kan betragtes

som et prototypisk, empirisk eksempel, der indfanger konteksten og omgivelserne i marketingafdelingen. Jeg laver nogle nedslag i eksemplet, der kan belyse læringskulturerne i afdelingen.

*Jeg har lånt en kontorplads det samme sted, som jeg plejer i underetagen, da medarbejderen,*

der sidder her normalt, har mange rejsedage. En gang imellem kan man høre, at der bliver talt engelsk i et skype-møde med en kollega fra et andet land. Musemåtten på min plads er en illustration af de fire kvadranter i personlighedsprofilen DISC, som alle medarbejdere får udarbejdet ved ansættelse. På en reol tæt på, er der sat en comic op. Hjørnerne krøller lidt ind mod midten. Der står: "Without data you are just another person with an opinion". Et citat af W. Edwards Deming, en amerikansk ingeniør, statistiker og professor, finder jeg ud af, da jeg googler citatet. Der er diagrammer, tabeller, figurer og pile på væggene i blå nuancer, der viser igangværende arbejdsprocesser. På en væg står et citat fra en af grundlæggerne af virksomheden. Klokkeren nærmer sig 11:30 og jeg har aftalt at følges med en anden yngre, kvindelig kollega. Jeg har stadig brug for hjælp til at finde hen til kantinen, da vi skal krydse produktionen på vejen. I samme bygning bag to døre hører noget af produktion til. Den yngre kvindelige kollega bipper os igennem dørene og en rytmisk øredøvende lyd møder os i det samme. Vi træder ind på epoxygulvet, som er plastret til med striber og symboler, der fortæller, hvor vi må gå, hvor vi har vigepligt og hvor der må stå maskiner. Det er svært at gå side om side og tale sammen, da gangarealerne er smalle og skarpt afmærket af sikkerhedsmæssige årsager. Vi passerer et tavlemøde, hvor nogle medarbejderne fra produktionen står samlet ved en KPI-tavle. Arbejdsopgaverne er sirligt listet op i Excel-lignende kolonner, der er grønne og røde trekantede, der er gule, røde og sorte prikker og pile. Tavlen er mere udførlig end på vores kontor, men begge baserer sig på samme målstyringsprincip. Vi når en trappe og går tre etager op. Der er gulvtæppe på tredje etage og for enden af en gang ligger kantinen. Da vi har fundet noget mad og en plads, spørger jeg, hvad hun oplever af udfordringer med målstyringen. Hun fortæller, at hun lige har haft et projekt, der blev lagt ned, men at hun ikke kan ændre sin KPI, så i år får hun ikke

sin bonus. Hun spørger, hvordan det går med projektet og jeg fortæller, at jeg har læst tre artikler i dag. (Baseret på feltnotater, april 2017).

I notatet passerer vi et tavlemøde i produktionen, der synliggør, hvordan samme system anvendes til både komplekse, svært definerbare arbejdsopgaver i marketing, og til det mere lineære arbejde i produktionen, hvor stort set alle arbejdsprocesser kan kortlægges. Mens man kan guide fodgængere og maskiner med symboler i gulvet, lader arbejdet i en marketingafdeling sig ikke markere på samme måde. Måltallene i marketing er ofte defineret af, hvilke data der er tilgængelige fremfor det egentlige mål for succes. KPI-tavlen i produktionen bliver, ligesom i indledningen, en repræsentation af en PM praksis, hvor tavlen og måltallene dog formår at afspejle arbejdsgangene. Jeg berører denne problematik i analysepunktet "Vi kalder det den hemmelige driftsorganisation".

Kollegaen fortæller i beskrivelsen om, at hun ingen bonus kan få, idet systemet ikke er indrettet efter, at der kan ske utilsigtede hændelser eller strategiske til- og fravalg. Dette vidner om, at læringen, der finder sted i kølvandet på et rigtigt system, handler om at satse på nogle taktiske og forholdsvis sikre KPI'er. Den manglende fleksibilitet i systemet gør, at læringen centrerer sig om at spille sine kort så sikkert som muligt. Kollegaen deler sin erfaring, som er en af grundpillerne i en læringskultur, men erfaringerne handler indirekte om, hvordan systemet skal håndteres. Flere af disse uhensigtsmæssige strategier, der er knyttet op på PM Systemer, er beskrevet i international forskningslitteratur.<sup>6</sup>

Notatet er baseret på felt- og dagbogsnotater fra starten af projektet, hvor jeg som novice er afhængig af, at medlemmerne tildeler mig adgang eller legitimitet eks. i form af at vise mig vej til kantinen og fortælle om deres arbejdsliv. Jeg søger at tale ind i diskursen på

arbejdspladsen og fortæller ikke, *hvad* jeg har læst i artiklerne, men *hvor mange* artikler, da jeg bliver spurgt. Sproget bliver et udtryk for kulturen og hvad man taler om.

## Metaforene som udtryk for læringsforståelsen blandt medarbejderne

Efter et halvt år, hvor jeg havde afholdt interviews med både ledelsen og medarbejdere, havde været til stede ca. to dage om ugen og udsendt spørgeskema, afholdt jeg workshops med alle medarbejderne. Workshoppen baserede sig på de foreløbige fund og medarbejderne fik mulighed for at give feedback. Jeg noterede medarbejdernes udsagn. Da jeg efterfølgende gennemgik materialet, blev det klart, at medarbejderne brugte metaforer til at beskrive deres arbejde med præstationsmålingerne. Jeg har udvalgt nogle af metaforene<sup>7</sup> som prototypiske, empiriske eksempler, da metaforene er skabt af og i kulturen og derigennem guider handlingerne for medarbejderne. De bliver en måde at forstå og være i verden på, som fortæller noget om, hvordan præstationsmålingerne bliver betragtet i konteksten, samt hvilke handlinger der bliver mulige for medarbejderne.

*”Operationen lykkedes, men alle patienterne døde”*

Metaforen i overskriften bliver fortalt, da en medarbejder forklarer, hvordan det føles at arbejde med præstationsmålinger. Metaforen udtrykker en frustration over, hvad der måles på i modsætning til, hvad der opleves som vigtigt for medarbejderne og organisationen. Hvis medarbejderne ikke bliver målt på, hvad der er meningsfuldt eller – i tråd med metaforen – livsnødvendigt for deres arbejdsområde, bliver målet meningsløst. Der er ikke tid til at eksperimentere, afprøve nye metoder eller at arbejde kreativt, hvis

arbejdet føles som en operationsstue med højrisikoarbejde. Metaforen udtrykker en praksis, hvor præstation og hurtige resultater bliver vigtigere end at opbygge en bæredygtig praksis. På et tidpunkt bliver venteværelset tomt for patienter. Læringskulturer handler om at dele sine fejl og lære af dem – men fejl har store konsekvenser, hvis der er menneskeliv på spil. Læringen ligger her i at leve op til et objektive succeskriterie fremfor en faglig vurdering af, hvad der er betydningsfuldt for organisationen.

*”Vi kalder det den hemmelige driftsorganisation”*

I indledningen skriver jeg, at man kan tale om mere eller mindre hensigtsmæssige læringskulturer. Metaforen *”den hemmelige driftsorganisation”* taler ind i denne påstand. Metaforen bliver brugt om det, der ikke måles, men som medarbejderne alligevel sørger for. KPI-tavlen fra indledningen formår ikke at afspejle det komplekse arbejde, som tallene repræsenterer. Det kan være demotiverende for medarbejderne at drifte hemmelige eller usynlige arbejdsopgaver, der ikke afspejles i præstationsmålingerne, men som samtidig er afgørende for, at der er noget at måle på.

*En medarbejder siger højt ud i rummet: ”Jeg har lige modtaget en mail, hvor it-medarbejderen spørger, om jeg kan give ham en god rating for den hjælp, jeg fik, da han har brug for pointene”. Kollegaerne griner, og lidt efter er der en, der tilføjer: ”Det ringer man da om, det skriver man ikke”. En anden tilføjer grinende: ”Ja, det er regel nr. 1.” (Feltnotater, oktober 2018).*

Medarbejderne bruger tid og energi på at holde systemet sammen og kun de medarbejdere, der har indgående kendskab til, hvordan organisationen fungerer, dens smuthuller, og hvordan man kan omgå system- og do-



kumentationskravene, kan præstere og være kreative inden for denne struktur (Tanggaard & Juelsbo, 2015). Læringskulturen centrerer sig om at håndtere systemet, så det fungerer fremfor at frigive energi til at løse kerneopgaven og fokusere på innovative løsninger. PM systemet begrænser praksismulighederne til det, der er foruddefineret eller forudset som vigtige mål for succes, og den resterende tid bliver brugt på at få systemet til at virke, uden at det anerkendes. PM systemet bliver et parallelt spor til 'de rigtige' arbejdsopgaver, der bliver løst i hemmelighed<sup>8</sup>. Der ligger altså et kæmpe potentiale i at få disse arbejdsopgaver frem i lyset, så læringen ikke handler om, hvad der må tales om, og hvad der hører til i *den hemmelige driftsorganisation*.

*Et ledelsesperspektiv: "Kan vi ikke bare installere et KPI-mindset?"*

Jeg interviewede lederne for at få mere viden om deres praksis og forståelse for præstationsmålingerne. Dialogen i dette afsnit er fra en diskussion om KPI'erne:

Forsker: *"Det ser ud til, at nogle af medarbejderne har svært ved at finde en sammenhæng mellem tallene [KPI'er] og deres faktiske arbejde, hvis man kan sige det..."*

Manager5: *"Jeg ved godt, det er nemmere for nogle end andre. Vi [lederne] forsøger konstant at gøre KPI'erne relevante [...] Nogle gange tænker jeg, 'kan vi ikke bare installere et KPI-mindset?'"*

Forsker: *"Men er det mindset eller måske ikke de rigtige KPI'er?"*

Manager5: *"Jeg tror ikke, vi nogensinde vil finde de perfekte KPI'er eller PI'er. Vi kan kun understøtte en praksis og en kultur omkring dem, så vi hele tiden skaber læring og succes."* (Interview 5, 22.08.18)

Dette afsnit centrerer sig om metaforen *"kan vi ikke bare installere et KPI-mindset?"*, som bliver sagt i frustration over, at KPI'erne ofte lever et parallelt liv til medarbejdernes arbejdsopgaver. Noget tyder på, at *den hemmelige driftsorganisation* (i ovenstående analyse) ikke nødvendigvis er hemmelig for alle ledere. Lederen bruger ordet *installere*, der kan risikere at positionere medarbejderne som passive modtagere, der skal *tilegne* sig viden om KPI'er. Metaforen trækker på en forståelse af læring som *tilegnelse* fremfor *deltagelse*<sup>9</sup>. Denne forståelse er i overensstemmelse med, at læring finder sted i formelle rammer, samtidig med at den devaluerer den uformelle læring, der stammer fra medarbejdernes professionelle praksis (Boud & Hager, 2012), men at tilbyde et KPI-kursus ændrer ikke den kontekst, hvori den tilegnede viden skal effektueres. Lederen i interviewet er dog fuldt ud klar over, at KPI'erne har deres indbyggede problematikker, og at det handler om at understøtte en hensigtsmæssig praksis omkring målene, der skaber læring og succes. Læringen kan hurtigt blive et individuelt anliggende, et spørgsmål om mindset eller manglende viden hos medarbejderne – og ikke situeret i og mellem deltagerne i praksisfællesskabet. Risikoen er, at det bliver medarbejderne og ikke systemet, der er ufleksibelt, som næste citat kan være en indikation på:

*"Jeg er udfordret af spændvidden i medarbejderne. I at have medarbejdere, der elsker regneark og medarbejdere, der er motiveret af 'the cause'."* (Interview, juni 2017).

Det forventes, at lederne anvender PM systemet, der er stillet til rådighed for dem, men lederne har ikke nødvendigvis en bevidsthed om den normativitet, som tallene eller PM systemet implicerer. Samtidig skal de navigere i deres personlige KPI'er, der knyttes op på afdelingens succes. PM systemet påvirker ikke kun medarbejderne, men også lederne

og deres syn på medarbejderne. Der er ikke fokus på de potentielle faldgruber ved brugen af præstationsmålinger og hvordan KPI'erne kommunikerer, hvad der er vigtigt på arbejdspladsen (Boud, 2000). En anden leder delte i et møde sine erfaringer med systemet og jeg skrev efterfølgende ned:

*Leder forsøgte på et tidspunkt at dele en afdelings-KPI ud på individuelt niveau, men det gør han aldrig igen. Det var en dum idé. Ingen samarbejde og udpræget konkurrence.* (Feltnoter, oktober 2018).

Dyre erfaringer bliver gjort på bekostning af, hvad organisationen ønsker at fremme. Lederne er medskabere af den sociale praksis, der vokser frem ved brugen af PM systemet. Samtidig er de underlagt samme styring og det centrale bliver derfor lederens bevidstheden om de potentielle faldgruber ved systemet og hvordan disse kan obstruere virkningsfulde læringskulturer på arbejdspladsen.

## Diskussion

PM systemet i afdelingen forstærker utilisitet, hvad det situerede læringsperspektiv opponerer imod ved at definere og begrænse medarbejdernes mål og handlinger. På trods af intentionerne om at systemet skal understøtte organisatorisk udvikling og agere som feedback system til organisationen, viser analysen, at læringskulturerne i marketingafdelingen centrerer sig om at omgås og håndtere PM systemet. Arbejdet i afdelingen er struktureret efter PM systemet og dets logikker, som indsnævrer medarbejdernes adgang og mulighed for at deltage i praksisser, der rækker udover de definerede måltal og aktiviteterne knyttet hertil. Det betyder dog ikke, at medarbejderne ikke udfører handlinger, som ikke er udtrykt i måltal, men blot at disse bliver gemt af vejen og glider over i

*den hemmelige driftsorganisation.* Der finder bestemt læring sted i virksomheder, der anvender PM systemer, men der kan være en indbygget risiko for at mindske læring, der knytter sig til medarbejdernes bevægelsesfrihed i praksisfællesskaber, der ikke direkte relaterer sig til PM systemet eller måltallet. PM systemet former medarbejdernes praksis og er ikke et neutralt styringsværktøj, der objektivt følger og opsummerer arbejdet i afdelingen. I stedet påvirker den empiriske, databaserede tilgang til arbejdsprocesser alle aspekter af arbejdet (Taylor, 1911 if. Hamel & Breen, 2008; Molin, 2018) inklusiv læringskulturerne i afdelingen. Der synes at være en indlejret paradoksaltitet i systemet, hvori samme system skal kunne sikre ensretning i organisationen og samtidig organisatorisk udvikling (Gibson & Birkinshaw, 2004). Virksomheden i artiklen er meget succesfuld og der er høj tilfredshed hos medarbejderne i afdelingen, så på mange måder fungerer systemet, hvilket kan sætte spørgsmålstegn ved nødvendigheden af læringskulturer, der som begreb kan kritiseres for at være idealiseret. Tanggaard (2018) beskriver i sin bog *Læringsglemsel*, at der er gået inflation i læringsbegrebet og at man skal huske, at der skal læres *noget* (Tanggaard, 2018a). Gennem de prototypiske eksempler har jeg forsøgt at belyse, hvilken form for læring, der finder sted i lyset af PM systemer, og argumentet bliver ikke at opgive systemet, men derimod at blive bevidst om de indbyggede risici samt hvilken form for læring, der finder sted.

En 'nem' løsning på denne problematik kunne være at tilføje lærings-KPI'er til forsiden af KPI-tavlen, som jeg beskrev i indledningen. Læring og læringskulturer ville formelt set blive ligestillet med måltallene, men hvis læring og læringskulturer skal indordnes PM systemet og omformes til kvantificerbare størrelser, overses vigtige aspekter i forhold til læring som andet og mere end individuelle, kognitive og målbare færdigheder (Duguid,

2005). Jeg definerede indledningsvist læring som en relativ permanent ændring af adfærd (Atkinson et al., 1996) situeret i og mellem deltagerne i afdelingen, hvilket er svært at måle på, ligesom det er svært at måle på effekten af en marketingkampagne. Formålet med læringskulturer er mere end at præstere på definerede læringsmål eller lærings-KPI'er. Det handler om at gøre medarbejderne i stand til at handle anderledes og mere kompetent for at sikre virksomhedens konkurrenceevne, opbygge meningsfulde måder at bruge (og få) erfaring på fra andre, som led i at løse arbejdsopgaverne (Tanggaard, 2018b).

KPI-tavlen afspejler afdelingens måltal og derigennem, hvad der bliver prioriteret, men tavlen afslører ikke medarbejdernes indstilling til systemet. PM systemet og praksisser forbundet hertil bør ses som grundlæggende pragmatiske handlinger snarere end at afspejle den sande værdi af organisatoriske præstationer (Micheli & Mari, 2014). Denne antagelse kræver dog først og fremmest en viden om, hvilke sociale praksisser systemet fostrer i organisationen. Analysen tyder på, at PM systemer er i risiko for at mediere en forståelse af arbejdet (og læring), hvor det bliver et individuelt anliggende og noget, som lederne kan tildele medarbejderne. Hvis læringen på arbejdspladsen centrerer sig om den enkeltes kompetencer, risikeres det at placere et u hensigtsmæssigt ansvar hos den enkelte medarbejder og fjerne fokus fra læringen, der relaterer sig til opgaveløsningen. Risikoen herved er, at den enkelte tilpasser sig systemet og at fællesskabet ikke går i dialog med systemet, men forstummer. *Den hemmelige driftsorganisation* er måske et godt eksempel herpå.

Jeg har baseret analysen på blandt andet medarbejdernes og lederne metaforer, da metaforerne kan give et indblik i det konceptuelle system, altså hvordan medarbejderne og lederne ser verden og handler i den (Lakoff & Johnson, 1980). Metaforer har

begrænsninger (såvel som fordele) i forhold til at konceptualisere læringskulturer (Boud & Hager, 2012), da de kan belyse centrale aspekter af verden og samtidig skygge for andre: *"Seeing created through a metaphor can become a way of not seeing."* (Morgan, 2006). De metaforer medarbejderne bruger om systemet, kan ende med at begrænse og fastholde bestemte overbevisninger om PM systemet. *Den hemmelige driftsorganisation* kan også begrænse hensigtsmæssige læringskulturer, hvis den 'går i arv' til de nye medlemmer af afdelingen uden et opgør eller bevidstgørelse om de sociale praksisser, systemet skaber.

Det er nødvendigt at erkende, at organisationer er mange ting på én gang og ikke fuldt ud kan forstås ved at bruge eks. en KPI-tavle som metafor. Metaforer er i sigens natur paradoksale, da de kan skabe indsigt og samtidig blive en forvrængning. Denne bevidsthed er tæt forbundet med det, jeg forsøger at kommunikere, når jeg analyserer brugen af PM systemet, som rummer de samme vanskeligheder. Ved at udtrykke og styre praksis med præstationsmål risikeres det at give en ufuldstændig repræsentation af den virkelighed, som tallene repræsenterer: *"The numbers remain silent on so many things."* (Morgan, 1988, s. 480-482). Det er vigtigt at være opmærksom på, hvad der forstummer eller forvrænges, når komplekst arbejde udtrykkes i præstationsmålinger, samt hvilke læringskulturer, der vokser frem.

Der ligger en stor magt ved forskeren både i indsamlingen af data og i relationen til felten. Jeg har tilstræbt transparens med hensyn til formålet med min deltagelse i afdelingen. Når man udfører kvalitativ forskning, giver det ikke mening at forsøge at mindske forskellene mellem forsker og deltager, men i stedet at være nysgerrig på, hvordan dette skaber ny viden for både forskeren og deltagerne (Tanggaard, 2007). Min analyse og de metaforer, jeg har (ud)valgt, er et produkt af min tilste-

deværelse i afdelingen med medarbejderne og lederne. Der er ingen tvivl om, at empirien og analysen havde set ganske anderledes ud, hvis den var udført af en økonom og ikke en psykolog, som er tilfældet. Mine prototypiske eksempler og medarbejdernes indstilling til PM systemet ville formentlig også ændre karakter, hvis feltarbejdet havde centreret sig om produktionen og ikke marketingafdelingen, som er tilfældet.

### *Praktiske implikationer*

Ønsket om at skabe læringskulturer kræver en bevidstgørelse af de sociale praksisser, der vokser frem i lyset af styringsværktøjet og erkendelse af, at disse er kilde til læring.

Praktiske implikationer baseret på analysen:

1. *Hvad er der på forsiden af tavlen i din organisation?* Kultur er det, der dyrkes i organisationen, som også afspejles i omgivelserne. For at understøtte læringskulturer kan første skridt være at undersøge, hvad der dyrkes eller sættes forrest på tavlen i organisationen.
2. *Hvad er der på bagsiden af tavlen?* PM systemer former praksis, og læring risikerer at blive opfattet som en individuel parallel proces til opgaveløsningen, mens den situerede læring, der finder sted, handler om at håndtere eller omgå systemet. Der risikerer at opstå et parallelt handlingsforløb mellem det, der måles på og det arbejde, der rent faktisk udføres. Undgå en *hemmelig driftsorganisation* ved at inddrage medarbejderne i processen med at udvælge og evaluere måltallene.
3. Skab bevidsthed om faldgruberne ved PM systemet. Dyrebare erfaringer har konsekvenser for organisationens præstation, da lederne kendskab og erfaring med PM systemet er afgørende for, hvordan de indbyggede implikationer og risici i PM systemet håndteres og potentielt afbødes.

### **Konklusion**

Læringskulturerne formes i et dialogisk samspil mellem PM systemet og lederens håndtering og forståelse af styringssystemets normativitet, der henholdsvis fordrer eller begrænser medarbejdernes praksismuligheder – det medarbejderne *gør*. Der opstår måder at håndtere systemet på, som udtrykkes i medarbejdernes metaforer. Det bliver svært at dele arbejds erfaringer, dele fejltagelser og eksperimenter, når dette forbindes med store konsekvenser. Samtidig begrænses opgaveløsningen til kun at omfatte de prædefinerede måltal for succes, der ikke formår at afspejle det komplekse arbejde, som marketing er. Det betyder, at mange handlinger, som medarbejderne involverer sig i, hører til *den hemmelige driftsorganisation*. Læringskulturerne bliver et spørgsmål om at dele tips til at omgå systemet eller arbejde på trods. Systemet er intenderet til at understøtte den organisatoriske udvikling og læring, men kommer uintenderet til at påvirke praksis for både medarbejdere og lederne i afdelingen. PM systemet er tilstede i organisationen som et styringsværktøj, men er ikke et neutralt redskab. Lederne erfaringer med systemet og bevidstgørelse om de potentielle faldgruber er afgørende for at skabe sociale praksisser, der kan imødekomme de uintenderede konsekvenser, der er indlejret i systemet. Det handler ikke kun om at vende KPI-tavlen jævnlige eller at få læring skrevet frem på forsiden af tavlen, men om at udvide forståelsen for, hvad det gør ved mennesker i en organisation at blive vurderet gennem tal. Styringsværktøjet påvirker ikke kun arbejdet, men mulighederne for at engagere sig i ny praksis og adfærd, som læringskulturerne gerne skulle understøtte for at sikre organisationens konkurrenceevne.

### *Taksigelse*

Tak til min vejleder Lene Tanggaard for altid kyndig vejledning.

Tak til de to anonyme reviewers og redaktørerne for konstruktiv og opmuntrende feedback, der har kvalificeret artiklen og dens fund.

de feedback, der har kvalificeret artiklen og dens fund.

## REFERENCER

- Ahlgren, L., & Tett, L. (2010). Work-based learning, identity and organisational culture. *Studies in Continuing Education*, 32(1), 17-27. <https://doi.org/10.1080/01580370903534280>
- Andersen, M.F., Ajslev, J., Tanggaard, L., & Svendsen, P. (2020). Skakmat – kan prisen for indflydelse blive for stor? Skyggearbejde og workarounds blandt ansatte i psykiatrien. *Tidskrift for Arbejdsliv*, 3(22), 9-24.
- Atkinson, R.L., Atkinson, R.C., Smith, E.E., Bem, D.J., & Nolen-Hoeksema, S. (1996). *Hilgard's introduction to psychology*. (Rita L. Atkinson, Ed.) (12. ed.). unknown, Fort Worth, Tex: Hartcourt Brace College.
- Børgesen, K., Elmholdt, C.W., & Henriksen, T.D. (2018). Mellemlederes målstyringspraksis i et højt formaliseret performance- og målstyringsystem, 20(4), 48-71.
- Boud, D. (2000). Sustainable assessment: Rethinking assessment for the learning society. *Studies in Continuing Education*, 22(2), 151-167. <https://doi.org/10.1080/713695728>
- Boud, D., & Hager, P. (2012). Re-thinking continuing professional development through changing metaphors and location in professional practices. *Studies in Continuing Education*, 34(1), 17-30. <https://doi.org/10.1080/0158037X.2011.608656>
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2010). Toward an epistemology of the hand. *Studies in Philosophy and Education*, 29(3), 243-257. <https://doi.org/10.1007/s11217-009-9164-0>
- Castells, M. (2010). *End of Millenium* (2nd ed.). John Wiley And Sons Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781444318234>
- Chenhall, R.H. (2005). Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: An exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 30(5), 395-422. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.08.001>
- Duguid, P. (2005). "The Art of Knowing": Social and Tacit Dimensions of Knowledge and the Limits of the Community of Practice. *An International Journal*, 21(2), 109-118. <https://doi.org/10.1080/01972240590925311>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. (2003). Managing the risk of learning. Psychological safety in work teams. In M. West (Ed.), *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working* (pp. 255-276). London: Blackwell.
- Edmondson, Amy. (2020). *Den frygtløse organisation: skab psykologisk tryghed på arbejdspladsen og styrk læring, innovation og vækst*. (A.C. Edmondson, Ed.) (1. udgave.). book, Kbh: Djøf.
- Elmholdt, K., Elmholdt, C., Tanggaard, L., & Mersh, L.H. (2016). Learning good leadership: A matter of assessment? *Human Resource Development International*, 19(5), 406-428. <https://doi.org/10.1080/13678868.2016.1206362>
- Eraut, M. (2004). Informal learning in the workplace. *Studies in Continuing Education*, 26(2), 247-273. <https://doi.org/10.1080/158037042000225245>
- Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*, 23(2), 79-119. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.001>
- Gherardi, S. (2000). Where learning is: Metaphors and situated learning in a planning group. *Human Relations*, 53(8), 1057-1080. <https://doi.org/013317>
- Gibson, C C.B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *The Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226. <https://doi.org/10.2307/20159573>

- Hamel, G., & Breen, B. (2008). *The Future of Management*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Hastrup, K. (2005). PERFORMING THE WORLD: AGENCY, ANTICIPATION AND CREATIVITY. *The Cambridge Journal of Anthropology*, 25(2), 5-19. Retrieved from <https://about.jstor.org/terms>
- Jensen, M C. (2003). Paying People to Lie: The Truth about the Budgeting Process. *European Financial Management*, 9(3), 379-406. <https://doi.org/10.1111/1468-036X.00226>
- Kvale, S. (1998). Travel impressions from scholastic education: American Educational Research Association annual meeting in San Diego 1998. *Nordisk Pedagogik*, 18, 177-186.
- Lakoff, G., & Johnson, M. (1980). *Metaphors we live by*. The University of Chicago Press. Chicago ILL: The University of Chicago Press.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press.
- Lombardo, & Eichinger. (1996). *The Career Architect Development Planner* (1st ed.). Minneapolis: Lominger.
- Matzler, K., & Mueller, J. (2011). Antecedents of knowledge sharing – Examining the influence of learning and performance orientation. *Journal of Economic Psychology*, 32(3), 317-329. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2010.12.006>
- Micheli, P., & Mari, L. (2014). The theory and practice of performance measurement. *Management Accounting Research*, 25(2), 147-156. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.07.005>
- Molin, J. (2018). Om præstationskultur og tabet af substans. In L. Tanggaard & M. Friis Andersen (Eds.), *Tæller vi det der tæller* (pp. 79-109). KLIM.
- Morgan, G. (1988). ACCOUNTING AS REALITY CONSTRUCTION: TOWARDS A NEW EPISTEMOLOGY FOR ACCOUNTING PRACTICE. *Accounting Organizations and Society*, 13(5), 477-485.
- Morgan, G. (2006). *Images of Organization*. London: SAGE publications.
- Parker, I. (2005). Qualitative psychology introducing radical research. book, Maidenhead, England ; Open University Press.
- Pinheiro De Lima, E., Gouvea Da Costa, S.E., Angelis, J.J., & Munik, J. (2013). Performance measurement systems: A consensual analysis of their roles. *International Journal of Production Economics*, 146(2), 524-542. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.05.007>
- Rock, P. (2007). Symbolic interactionism and ethnography. In *Handbook of ethnography*. bookitem.
- Sfard, A. (1998). On two metaphors for learning and the dangers of choosing just one. *Educational Researcher*, 27(2), 4-13. <https://doi.org/10.3102/0013189X027002004>
- Tanggaard, L. (2007). The Research Interview as Discourses Crossing Swords: The Researcher and Apprentice on Crossing Roads. *Qualitative Inquiry*, 13(1), 160-176. <https://doi.org/10.1177/1077800406294948>
- Tanggaard, L. (2014). Ethnographic Fieldwork in Psychology: Lost and Found? *Qualitative Inquiry*, 20(2), 167-174. <https://doi.org/10.1177/1077800413510876>
- Tanggaard, L. (2018a). *Læringsglemsel*. (L. Tanggaard, Ed.) (1. udgave.). book, Aarhus: Klim.
- Tanggaard, L. (2018b). *Læringsglemsel*. Klim (1st ed.). Aarhus: Klim.
- Tanggaard, L. (2019). Organizational creativity from a situated and cultural psychological perspective. In P.F. Bendasolli (Ed.), *Culture, work and psychology: Invitations to dialogue* (1st ed., pp. 185-200). Charlotte, NC : Information Age Publishing.
- Tanggaard, L., & Juelsbo, T. (2015). *LÆR!* (1.). København: Gyldendal Business.
- Valsiner, J. (2014). *Rethinking Creativity*. (V. Gleavenu, A. Gillespie, & J. Valsiner, Eds.) (1st ed.). London: Routledge.
- Wenger, E. (1999). *Communities of practice: learning, meaning and identity*. book, Cambridge: Cambridge University Press.

Maria Lyndgaard Petersen, Ph.d.-studerende,  
Institut for Kommunikation og Psykologi, Aalborg Universitet,  
mlp-maria@ikp.aau.dk

## NOTER

1. Afdelingen er sidenhen blevet delt ud på kundesegmenter og dermed undergået store organisatoriske forandringer.
2. Tilknytning til afdelingen fra januar 2017 til slut 2020, der også indeholder pauser i form af barsel og hjemsendelse grundet corona-pandemien.
3. Se (Børgesen et al., 2018) for en grundig gennemgang af mellemlederes praksis ift. brugen af PM og tavlemøder.
4. I forbindelse med det overordnede Ph.d.-projekt foreligger der mere materiale.
5. Tilknytning til afdelingen fra januar 2017 til slut 2020, der også indeholder pauser i form af barsel og hjemsendelse grundet corona-pandemien.
6. Se evt. Jensen (2003), der skildrer nogle af strategierne heriblandt *sandbagging*, hvor projekter bevidst udskydes og medarbejdere endda lyver for at opnå bonus (Jensen, 2003).
7. Metaforerne anvendes som underoverskrifter og har derfor ikke angivelser som eks. *Workshop 3, efterår 2017, 5 deltagere*. Se tabel 1 for en beskrivelse af metoden, dokumentationen og formålet.
8. Se evt. (Andersen, Ajslev, Tanggaard, & Svendsen, 2020) om skygearbejde, der beskriver lignende tendens indenfor psykiatrien.
9. Se evt. (Sfard, 1998) *On two metaphors for learning and the dangers of choosing just one*.