

# PORTRÆT AF TRUSTWORKS

EN FORTÆLLING OM AT LYKKES MED EN  
PROGRESSIV TILGANG I EN KONVENTIONEL BRANCHE

AF RASMUS SALTOFT STEEN

I anledning af Trustworks' 10 års jubilæum har vi sat vores seniorkonsulent og selvudnævnte husskribent, Rasmus, til at skrive et portræt af Trustworks.

Et jubilæum er nemlig en oplagt mulighed for at kigge tilbage og reflektere over nogle af de begivenheder og overvejelser, der har formet Trustworks gennem tiden. Forhåbentlig vil det give en ide om, hvad det er, der gør Trustworks så speciel.

## EN OPLAGT ANLEDNING

---

I marts 2024 har Trustworks 10-års jubilæum, og hvilken bedre anledning er der til at vende blikket bagud og reflektere over nogle af de begivenheder, der har formet Trustworks gennem tiden.

De væsentlige begivenheder giver vi et indblik i, i det følgende portræt, med håbet om, at vores samarbejdspartnere, kunder og andre interesserede får en ide om, hvad det er, der gør Trustworks så speciel.

Men udover at være et portræt med en række nedslagspunkter i Trustworks' historie, så er det vigtigt at understrege, at dette først og fremmest er historien om, hvordan fire kollegaer og venner gjorde op med den konventionelle måde at drive konsulentforretning på, og hvordan dette opgør ledte til en virksomhed, hvor medarbejderne er glade for at gå på arbejde, og hvor denne glæde, hver dag, kommer vores kunder til gode.

Historien vil folde sig ud gennem de forskellige nedslagspunkter, og vi begynder, naturligvis, ved begyndelsen.

# UHENSIGTSMÆSSIGHEDER I EN KONVENTIONEL BRANCHE

Eller vi begynder faktisk et lille stykke tid før den egentlige begyndelse, i en tid hvor de fire oprindelige partnere alle slår deres folder i IT-konsulentbranchen. De arbejder faktisk i det samme konsulenthus og her trives de, umiddelbart, meget godt. De går dog alle sammen og drømmer om at slippe for nogle af de uhensigtsmæssigheder, som de, trods alt, er enige om eksisterer, bredt set, i branchen.

Deres jævnlige drøftelser om disse uhensigtsmæssigheder og, endnu vigtigere, hvordan man kommer dem til livs, skal vise sig at blive de første skridt mod etableringen af Trustworks.

## EN VIRKSOMHED I VIRKSOMHEDEN

Først og fremmest var de fire kollegaer ikke overbeviste om, at den løn- og bonusmodel, som mange konventionelle konsulenthuse har til fælles, nødvendigvis er den eneste rigtige. En model, som nogle gange ender med, at den enkelte konsulent rager til sig af opgaver med henblik på at skrabe en god bonus sammen til sig selv.

Oftere og oftere fandt de fire kollegaer sig selv i situationer, hvor de havde allokeret sig selv til op over begge øre med det resultat, at leverancerne begyndte at halte. Alt sammen på trods af, at flere af deres kollegaer var ledige og klar til at hjælpe. Man endte med andre ord med at blive en virksomhed i virksomheden, hvor man mest havde øje for sin individuelle profitoptimering. Sad man på bænken havde man sandsynligvis mere øje for sine individuelle KPI'er, og om man kunne nå dem.

Der var altså ikke nogen af parterne i dette spil, som fik særlig meget ud af det og, vigtigst af alt, så fik kunderne ikke leveret den værdi, de ellers havde så hårdt brug for. Noget var galt med incitamentstrukturen, og lige netop incitamentstrukturen skulle vise sig at blive et helt centralt element i de fire kollegaers nye, lidt mere progressive konsulenthus – det vender vi tilbage til!

“

**BUREAUKRATIET SKULLE HOLDES I SKAK FOR  
ENHVER PRIS I DERES NYE KONSULENTHUS,  
OG DENNE INDSATS ER ISÆR RELEVANT FOR  
NUTIDENS TRUSTWORKS, SOM ER OVER  
FORDOBLET I MEDARBEJDERANTAL PÅ  
GANSKE FÅ ÅR**

”

### **EN UDBREDT ORGANISATORISK LIDELSE**

Et andet forhold, som var genstand for en del af de fire kollegaers frustration, var mængden af bureaukrati, som de skulle navigere i. Selvom der var et vist niveau af selvledelse, så var der også lange beslutningsveje og andre, mere eller mindre, ligegyldige processer, som tog tid og fokus fra deres kernearbejde hos kunderne og fra deres faglige udvikling.

Her skal det naturligvis understreges, at bureaukrati ikke kan siges at være en udfordring, som det udelukkende er IT-konsulentbranchen, der kæmper med. Det er selvfølgelig en ret udbredt organisatorisk lidelse, som har det med at sprede sig, steder, hvor der arbejder mange mennesker.

De fire kollegaer var dog enige om, at bureaukratiet skulle holdes i skak for enhver pris i deres nye konsulenthus, og denne indsats er især relevant for nutidens Trustworks, som er over fordoblet i medarbejderantal på ganske få år – mere om det senere.

# TRUSTWORKS ETABLERES MED VÆRDIERNE I ORDEN

I marts 2014 kulminerede de mange drøftelser om et nyt og anderledes konsulenthus og etableringen af Trustworks var en realitet.

De fire kollegaer, som nu også kunne kalde sig partnere, fandt sig til rette i deres første lokaler i Torvegade på Christianshavn, hvor det – sådan går historien i hvert fald – var noget trangt med pladsen. Til gengæld skortede det ikke på gode ideer om, hvordan man etablerer et konsulenthus, som er bygget på et andet fundament end det af et konventionelt konsulenthus.

Fagligt kom de fire partnere med stor erfaring inden for især tre områder heraf projektledelse, forretningsanalyse og IT-arkitektur. Områder som også kom til at udgøre de kerneydelser, som de tilbød kunderne, og som vi i dag fortsat hjælper vores kunder med i vid udstrækning. Siden da er der tilføjet et forretningsområde, som beskæftiger sig med IT-udvikling, og et andet, som beskæftiger sig med Strategi og Cyber Security.

Hvor de måske ikke skilte sig så meget ud fra andre konsulenthuse i markedet hvad angår forretningsområderne, så gjorde de det til gengæld hvad angik værdierne. Det var her, at opgøret med en konventionel branche skulle føres ud i livet.

Nogle af de vigtigste værdier, som de byggede ind i kernen af forretningen, var tillid (deraf vores navn), samarbejde, vidensdeling og selvledelse og en af de konkrete måder, hvorpå de er implementeret i virksomheden er via incitamentstrukturen – mere bestemt bonusordningen.

“

**DER ER IKKE NOGEN, DER SIDDER PÅ SIN 'KNOW-HOW', FOR DET VIL IKKE FØRE TIL PERSONLIG VINDING. VI ER, MED ANDRE ORD, EN FLOK AMBITIØSE KONSULENTER, MEN VI ER DET IKKE PÅ HINANDENS BEKOSTNING.**

”

## MONEY TALKS!

Medgivet! Penge er, og har altid været, et godt incitament, og i Trustworks er vi bestemt ikke blinde over for dette. Vi har dog en stålsat tro på, at pengene kan fordeles på en måde, som faciliterer en kultur med samarbejde og vidensdeling fremfor individualitet og egenrådighed.

Derfor har Trustworks en kollektiv bonusordning, hvor en procentdel af det årlige overskud fordeles blandt medarbejderne hvert år. Det betyder, at incitamentet for at samarbejde og dele sin viden med hinanden er stort. Der er ikke nogen, der sidder på sin 'know-how', for det vil ikke føre til personlig vinding. Vi er, med andre ord, en flok ambitiøse konsulenter, men vi er det ikke på hinandens bekostning.

Når vi siger kollektiv, mener vi det desuden ret bogstaveligt. Bonussen for konsulenter, som er mellem kunder i en periode, bliver nemlig ikke påvirket negativt, fordi konsulenten ikke lægger timer hos en kunde. Interne drifts- og salgsopgaver er vigtige og i grunden uvurderlige ift. at få hjulene i Trustworks til at køre rundt, og derfor bliver den type opgaver naturligvis belønnet på lige fod med kunderelaterede opgaver.

Incitamentstrukturen faciliterer altså samarbejde og vidensdeling, men det er selvfølgelig ikke kun bonus, vi har for øje, når vi ønsker en sådan kultur. Først og fremmest er det for vores kunders skyld, for vi er, i høj grad, af den overbevisning, at et team af konsulenter, der arbejder sammen, og trækker på hinandens viden, giver langt de bedste resultater hos kunden. Det er i hvert fald hvad vi, og vores kunder, har erfaret gennem nu 10 år.

## KPI'ER - EN BY I RUSLAND?

Siden Trustworks' grundlæggelse har et af de fundamentale elementer i tilgangen til ledelse og kultur også været et fuldstændigt fravær af individuelle KPI'er. Et valg som, sammen med bonusmodellen, cementerer Trustworks' insisteren på en incitamentstruktur, som er fri for alle former for traditionel performance management. Det er et område, som Trustworks indimellem bliver udfordret på – af eksterne parter men også af Trustworks' egne medarbejdere – og valget afkræver da også, helt naturligt, nogle overvejelser om, hvordan individuel udvikling og succes måles. For kan man egentlig det, hvis der ikke er nogle metrikker til formålet?

Det nemme svar er, at ja, det kan man selvfølgelig, men ikke nødvendigvis vha. benhårde, konkrete målinger. I Trustworks er individuel udvikling og succes andet og mere end blot salg og fakturering mhp. højere løn og bonus, og derfor er der heller ikke brug for individuelle metrikker hvad den slags angår. 'Målingerne', om man så må sige, ift. den enkeltes udvikling og succes, foregår nærmere gennem kontinuerlig opfølgning ved udviklings- og lønsamtaler med leder og andre sparringspartnere og med udgangspunkt i et framework indrettet til formålet.

“

**TRUSTWORKS VIL, KONTINUERLIGT, FORHOLDE SIG AFSØGENDE IFT., HVORDAN VI BEVARER VORES VÆRDIER (OG GODE KULTUR), SELV UNDER SKIFTENDE OMSTÆNDIGHEDER, OG VI VIL FORHOLDE OS ÅBNE OVER FOR OG INDDRAGE VORES MEDARBEJDERE I ARBEJDET MED AT TILPASSE OS. FOR DET ER MED STOR SANDSYNLIGHED HOS DEM, VI FINDER, OM END IKKE EN ALMENGYLDIG LØSNING, SÅ I HVERT FALD EN LØSNING, DER FUNGERER FOR TRUSTWORKS.**

”



## Kontinuerligt afsøgende

Lige netop omtalte framework er, i skrivende stund, under revidering, og det deler vi med jer her, for at understrege en pointe om, at vi, i Trustworks, ikke påstår, at vi er nået frem til en almengyldig tilgang til ledelse og kultur, som ikke har nogle fejl eller sårbarheder. For eksempel, så er tilgangen til udvikling og succes, og hvordan man måler og honorerer de to ting, en svær nød at knække i Trustworks, hvor der insisteres på nogle værdier, som gør det svært at måle og honorerer ved hjælp af konventionelle tilgange som fx KPI'er. Derfor er arbejdet med at revidere frameworket også svært, for det skal afspejle vores værdier, men det skal også gøre individuel udvikling og succes håndgribeligt for den enkelte medarbejder.

Hvordan denne nød knækkes, kommer der ikke noget svar på i nærværende portræt. To ting som dog kan siges med sikkerhed er, at Trustworks kontinuerligt vil forholde sig afsøgende ift., hvordan vi bevarer vores værdier (og gode kultur), selv under skiftende omstændigheder, og vi vil forholde os åbne over for og inddrage vores medarbejdere i arbejdet med at tilpasse os. For det er med stor sandsynlighed hos dem, vi finder, om end ikke en almengyldig løsning, så i hvert fald en løsning, der fungerer for Trustworks.

## TIL KAMP MOD BUREAUKRATIET!

Et fravær af KPI'er og, i det hele taget, af en rigid tilgang til ledelse og kultur er desuden en central del af ønsket om ikke at have et alt for omfattende bureaukrati med en masse overflødige processer. Og selvom overskriften måske nok leder tankerne derhen, så forsikres det, at der her ikke er tale om noget politisk kampskrift. Der er nærmere tale om et forsøg på at forklare, hvad en organisation, præget af flad struktur og et minimum af bureaukrati og processer, stiller af krav til lederne og medarbejderne i den.

## Selvledelse

Det er her, hvor selvledelse kommer ind i billedet – et af de grundelementer, som de fire partnere byggede Trustworks på. For hvis en organisation af Trustworks' karakter skal lykkes, kræver det, at medarbejderne er i stand til at tage ansvar for planlægningen og gennemførelsen af deres eget arbejde. Det kræver også, at de ved, eller gør en indsats for at finde ud af, i hvilken retning de gerne vil udvikle sig, fagligt såvel som personligt, og på den måde også selv er med til at definere, hvornår de er en succes.

Det betyder ikke, at der ikke er behov for ledelse, for en anden forudsætning er, at ledelsen stiller de rammer op, indenfor hvilke arbejdet skal udføres, og, endnu vigtigere, støtter og fjerner udfordringer for medarbejderne i deres færd mod faglig og personlig udvikling. Endelig kræver det, at der hersker en dyb tillid til hinanden – en tillid til, at vi alle gør vores bedste, og at vi vil hinanden det bedste.

### Vilkår for skalering

I Trustworks er vi lykkedes godt med ovenstående, men det betyder ikke, at vi er immune overfor bureaukrati. Der skal nemlig ikke lægges skjul på, at det bliver en stadig vanskeligere bedrift at holde det fra døren, og det er da også tæt på umuligt ikke at indføre struktur og processer, i takt med at Trustworks vokser i størrelse. Det er der dog heller ikke noget galt i, for struktur og processer er de vilkår, der følger med en skalering, men de er også forudsætningen for selvsamme skalering.

For Trustworks bliver opgaven at fortsætte med at undersøge, om den struktur vi implementerer, nu også er nødvendigt, og at vi eliminerer de ting, der er overflødige, så snart vi identificerer dem. I så fald skal Trustworks nok lykkedes med at holde bureaukratiet i skak.

“

***DEN DAG I DAG ER DNA-  
PUNKTERNE FORTSAT DET  
KOMPAS, VI RÅDFØRER OS  
MED, I STORT SET ALT  
HVAD VI GØR.***

”

## DNA-PUNKTER

De fundamentale værdier, som er beskrevet ovenfor, blev i sin tid også udtrykt i en række såkaldte DNA-punkter, som, udover tillid, samarbejde, vidensdeling og selvledelse, også omfatter forklarende ord om Trustworks' menneskesyn, mindsettet hos medarbejderne, tilgangen til vores kunder, og hvordan vi arbejder med teori og praksis. Den dag i dag er DNA-punkterne fortsat det kompas, vi rådfører os med, i stort set alt hvad vi gør.

---

### CONTINUOUS IMPROVEMENT

Vi tror på konstant udvikling og læring. Derfor bruger vi vores kunder og erfaringer aktivt i udvikling af vores produkter.

### SHOW IT AND TELL IT

Vi tror på gennemsigtighed, og at man skal dele den viden, man har. Modsat de fleste andre i branchen tør vi godt fortælle om det, vi gør og det, vi ved.

### CLOCK BUILDING, NOT TIME TELLING

Vores kunder er vores partnere og fundamentet for vores eksistens. Vi foretrækker at hjælpe dem til et niveau hvor de er i stand til at hjælpe og klare sig selv.

### WE BELIVE IN TALENT AND PASSION

Vi vægter talent og passion højt! Vi vælger ikke vores medarbejdere udelukkende på baggrund af deres CV, men tror på, at lyst, evner og engagement er vigtigere for at få succes.

### GOOD PEOPLE

Vi er et team og hos os vægtes sociale kompetencer, personlig udvikling, integritet og ærlighed højt.

### AT THE FOREFRONT OF THEORY AND PRAXIS

Vi baserer vores arbejde på metoder, som vi løbende udvikler, og vi mener ikke, at teori og praksis skilles ad. Vi involverer os i universitetslivet og holder os konstant opdateret med nye metoder og teorier.

# TRUSTWORKS VOKSER

I tiden fra 2014 til 2018 var det lykkedes Trustworks at ansætte omkring 30 medarbejdere heraf en Chief Cultural Officer og en Chief Knowledge Officer. Centrale roller som skulle være med til at sikre, at de fundamentale værdier og DNA-punkter, som de fire partnere havde etableret, også fik en stærk organisatorisk forankring fremadrettet. I 2018 vandt Trustworks desuden sin første Gazelle, og havde fået etableret en solid tilstedeværelse på forskellige domæner heraf finanssektoren, offentlig digitalisering, grøn omstilling og life science. Fire domæner, som Trustworks stadig har en stor tilstedeværelse og fokus på den dag i dag.

Det tydede altså på, at de tanker og ideer om en anden type konsulenthus, som partnerne delte med hinanden tilbage i 2014, og som blev startskuddet til Trustworks, ikke blot var en idealistisk ønskedrøm.

## TILLID VIRKER

Det som også blev tydeligt, i takt med at Trustworks voksede, var, at vores tilgang til kundearbejdet helt bestemt også har sin del i Trustworks' succes. En tilgang, som bl.a. går ud på at insistere på en grundig forventningsafstemning med kunden. Den går også ud på at være oprigtig i vores rådgivning og opgaveløsning – noget, som vi ved skaber den tillid og tæthed, der karakteriserer Trustworks' kunderelationer. Efterlevelsen af disse principper betyder også, at vi udfordrer kunden, når det er nødvendigt, og i den sammenhæng nogle gange også siger noget, de måske helst ikke vil høre. Vi oplever til gengæld, at vores kunder respekterer os for det, fordi de ved, at de dermed har en troværdig rådgiver i Trustworks.

“

**MED DET MÅL FOR ØJE AT SKABE EN UDBREDT PSYKOLOGISK TRYGHED I TRUSTWORKS, ER HOLDNINGEN TIL STRESS, AT DET IKKE MÅ TABUISERES. DET ER ET EMNE, VI SKAL KUNNE TALE HØJT MED HINANDEN OM**

”

# TRIVSEL PÅ AGENDAEN

På fem år, fra 2018 til 2023, voksede Trustworks til ca. 60 medarbejdere, og vi fik en række nye kundeengagementer. Igen fik vi bekræftet, at vores tilgang til at drive konsulenthus ikke bare fungerede men også var en succes. Trustworks fik dog også en øjenåbner, og en anledning til at kigge organisationen lidt efter i sømmene, for udover alle de gode ting, der skete, så oplevede Trustworks også en række stresssygemeldinger i løbet af 2023.

## IMMUNITET ER EN UTOPI

Meget apropos de sårbarheder, som er blevet nævnt tidligere i portrættet, så er sygemeldingerne et eksempel på, at Trustworks bestemt ikke er immun over for sådan noget som stress. Heller ikke selvom vi har en noget mere progressiv tilgang til kultur og ledelse end så mange andre steder og i det hele taget har et stort fokus på trivsel. I virkeligheden er der nok ingen arbejdspladser, der i sandhed er immune over for det, som nu om dage vel sagtens kan karakteriseres som en folkesygdom. Derfor bør man heller ikke udelukkende dømme en virksomhed på baggrund af selve stresssygemeldingen men i høj grad også på baggrund af håndteringen af den og af stress som emne i det hele taget.

## ‘ACTIONS SPEAKS LOUDER’

Med det mål for øje at skabe en udbredt psykologisk tryghed i Trustworks, er holdningen til stress, at det ikke må tabuiseres. Det er et emne, vi skal kunne tale højt med hinanden om, og emnet bliver da også sat på agendaen ved forskellige begivenheder, hvor hele Trustworks deltager.

Men det er selvfølgelig aldrig nok kun at tale om det. Det er en af de faldgruber, som mange virksomheder har det med at falde i. De taler lidt om det, måske får de også en stress-coach ud, som holder et oplæg og så betragter man ellers emnet som afsluttet. Og det er bestemt ikke fordi, at vi er interesseret i, at der går rundhyl i den, og at emnet kommer til at definere diskursen i Trustworks mere end højst nødvendigt, men det er også derfor, at Trustworks gør mere end bare at snakke om det.

Hvad lige netop dette angår, kan det fx bemærkes (uden at tage læseren alt for langt ind i bageriet), at der er igangsat forskellige initiativer, der skal undersøge eventuelle strukturelle og kulturelle stress-triggers i Trustworks. Som medarbejder har man altså, med andre ord, en oplevelse af, at emnet, og dermed også den enkelte stress-ramte, bliver taget seriøst.

## 2023 BØD PÅ MEGET ANDET

Selvom omstændighederne ikke var rare, så var det en god ting for Trustworks at få taget stress og trivsel op som emne. Det gjorde os klogere og mere beredt på at håndtere det endnu bedre fremadrettet.

2023 bød dog, heldigvis, også på andet end stress. Trustworks fik for eksempel koblet en fjerde forretningsenhed på, Trustworks Technology, som beskæftiger sig med IT-udvikling og teknologi. En milepæl som har været længe undervejs, og som altså blev en realitet i maj 2023.

Herudover fik Trustworks også udpeget en Thought Leader – en ikke-kommerciel partnerstilling, som skal have fokus på viden, læring og faglighed. En stilling, som er den første af sin slags i Trustworks, og som understreger Trustworks insisteren på at have vidensdeling (både internt og eksternt) i fokus.

“

**ENDELIG SER VI FREM TIL AT KOBLE  
ET FEMTE FORRETNINGSOMRÅDE  
TIL TRUSTWORKS, SOM SKAL  
BESKÆFTIGE SIG MED STRATEGI &  
CYBER SECURITY. EN TILFØJELSE  
SOM SIKRER, AT TRUSTWORKS  
ETABLERE SIG ENDNU STÆRKERE  
PÅ MARKEDET SOM EN DYGTIG IT-  
TRANSFORMATIONSPARTNER.**

”

# 2024 AND BEYOND

---

På Trustworks' 10-års jubilæumsdag har vi meget at være stolte af, når vi kigger tilbage, og vi har ligeledes meget at være spændte på, når vi kigger fremad.

## EN STÆRK IT-TRANSFORMATIONSPARTNER

2024 byder på en masse spændende begivenheder og mål, der skal opnås. Vi ser bl.a. frem til, at vi falder endnu bedre på plads i vores nye hovedkontor på Kultorvet. Vi ser frem til endnu flere gode kollegaer (vi er ikke langt fra 100), endnu flere spændende kundeopgaver og, ikke mindst, til tredje udgave af FOREFRONT – vores conference, som løber af stablen d. 31. oktober i Langeliniepavillonen, og som i år har digital forretningsudvikling som tema.

Endelig ser vi frem til at koble et femte forretningsområde til Trustworks, som skal beskæftige sig med Strategi & Cyber Security. En tilføjelse som, sammen med de øvrige forretningsområder – projektledelse, forretningsanalyse, IT-arkitektur og IT-udvikling – sikrer, at Trustworks etablere sig endnu stærkere på markedet som en dygtig IT-transformationspartner.

## ET KAPITEL I IT-KONSULENTSBRANCHENS UDVIKLING

Med fare for at virke en anelse selvsmagende, så rundes der af med at bemærke at Trustworks' 10 års jubilæum ikke blot repræsenterer en betydelig milepæl i virksomhedens historie, men også, i et lidt bredere perspektiv, et kapitel i IT-konsulentbranchens udvikling mod bedre kultur, højere trivsel og større kundetilfredshed.

Trustworks er ikke færdig med at bidrage til denne positive udvikling, og derfor vil Trustworks' historie fremadrettet i lige så høj grad være defineret af vedvarende refleksion, åbenhed og ærlighed hvad angår bevarelsen af vores værdier og kultur, som den vil være defineret af vores vækst og succes. Faktisk bør det her til slut nævnes, at det nok netop er vores værdier og kultur, der er skyld i vores vækst og succes.

Med disse ord er der ikke andet tilbage at sige, end at vi håber, portrættet har givet et indblik i, hvilken støbning Trustworks er gjort af, og at man er mere end velkommen til at række ud, hvis man gerne vil høre endnu mere.

Trustworks er en IT-transformationspartner, der skaber resultater i store og krævende digitale initiativer. Trustworks har omfattende erfaring med at levere strategisk udvikling og digitalisering indenfor grøn omstilling, den finansielle sektor, offentlig digitalisering og Pharma & Life science. Vi er en end-to-end partner fra idé til omstilling og implementering, og vores specialer er IT-arkitektur, forretningsanalyse, projektledelse, applikations modernisering, integrationer og systemudvikling.