

MEDARBEJDERINDDRAGELSE I IT-
INTEGRERENDE FORANDRINGSPROCESSER

ET ANT-PERSPEKTIV

Af Susanne Mårtensson studienr. 20121821



Titelblad

Titel: *Medarbejderinddragelse i it-integrerende forandringsprocesser – et ANT-perspektiv*

Rapportens art: Kandidatspeciale

Uddannelsens navn: Kandidatuddannelsen i informationsteknologi, it og læring, med specialisering i organisatorisk omstilling (cand.it it og læring med specialisering i organisatorisk omstilling)

Uddannelsessted: Aalborg Universitet, København

Udarbejdet af: Susanne Mårtensson studienr. 20121821

Vejleder: Bente Meyer

Afleveringsdato: 02. Juni 2014

Rapportens omfang: 187.963 anslag inkl. Mellemrum (svarende til 78,3 normalsider)

Underskrift: _____

Abstract

Background and Objective

The thesis derives from a four-month internship in Faaborg-Midtfyn municipality, in which I at first hand experienced an IT-integrating change process. As one of two project managers I was in charge of the first phase of an IT-integrating change process, where meetings were to be moved to Skype rather than being held face to face. With inspiration from amongst others user driven innovation, the process was lead with a high rate of employee involvement. Consequently five employees were enrolled in the project-group. The employees participated in weekly meetings constructed to support reflections on use of the technology in practice. Simultaneously I was involved in another project concerning the implementation of Skype in the municipality. In my view this process had a different approach, as it appeared to be controlled by the manager, who didn't seem to involve the employees in neither the process nor the decision-making. I would have expected the first process to be more successful than the second, but much to my surprise the opposite seemed to be the case. The employees who were not involved were motivated and embraced the change while the employees who were involved seemed to be rejecting the change and clearly expressed resistance and a lack of motivation. How could this be?

The goal of this thesis is to investigate, how employee involvement is a factor in a specific IT-implementation process in which meetings are being moved to Skype and how managers' understanding of technology as well as the organizational context affects the process.

Methods and Theory

The framework of the thesis is a practice-based approach and a socio-material as well as an Actor-Network perspective. The empirical foundation includes interviews and observations.

Analysis and Conclusions

The thesis shows that the change process is handled very differently in the two cases. However employees are involved in both processes and the reason for the difference in success seems to be related to employees' daily work organization, in which one group is used to continuous project organization while the work is more routine-based in the other. The significance of this is, that the projects are prioritized in different degrees. Furthermore the analysis shows, that the managers have two very different approaches to employee involvement: one defines it as an ideology while the other considers it a strategic management tool. This means that the manager who defines employee involvement as an ideology let's the employees manage the process resulting in stagnation rather than change due to employees giving priority to the daily work rather than change projects.

Further Perspectives

The thesis shows, that employee involvement can be conceived as a hybrid actor, and thus the thesis contributes to the field by showing, that Actor-Network-Theory as a method creates what might be called a micro-perspective, which can be used to make a deep analysis of a specific process. This could lead to significant insights into the importance of dealing with the specific empirical context in the examination of IT-integrating change processes.

Indholdsfortegnelse

TITELBLAD	2
<i>Underskrift:</i>	2
ABSTRACT	3
INDLEDNING	7
LÆSEVEJLEDNING	7
HVAD ER IT-INTEGRERENDE FORANDRINGSPROCESSER, OG HVAD ER IMPLEMENTERING?	8
BAGGRUNDEN FOR UNDERSØGELSEN: PRAKTIK I FMK	9
PROBLEMFOMULERING	10
AFGRÆNSNING	10
CASEBESKRIVELSE	11
FAGSEKRETARIATET SUNDHED & HANDICAP	11
DE TO CASES	12
<i>Case A</i>	12
<i>Case B</i>	16
MEDARBEJDERINDDRAGELSE	19
NÅR MEDARBEJDERINDDRAGELSE UNDERSØGES I ET ANT-PERSPEKTIV	22
METODE	24
BYGGESTEN TIL EN VERDENSFORSTÅELSE OG EN FORSTÅELSE AF VIDENSKABELIG PRAKSIS	24
LATOUR SOM INSPIRATIONSKILDE – AKTØR-NETVÆRKS-TEORI	24
ORLIKOWSKI SOM INSPIRATIONSKILDE – SOCIOMATERIALITET	27
<i>En sociomateriel forståelse af teknologi</i>	27
PRAKTIKKEN SOM FELTSTUDIE – EN FORUNDERSØGELSE	33
UNDERSØGELSESDSIGN - ET INTERAKTIONISTISK PERSPEKTIV PÅ METODE	35
INTERVIEW	36
<i>Interview med lederne</i>	36
<i>Fokusgruppeinterview</i>	40
OBSERVATION AF EVALUERINGSMØDE I CASE B	43
DOKUMENTER	44
ADGANG TIL EMPIRI	44
TEORI	45
ANALYSEMETODE	45
<i>Refleksivitet som kvalitetskriterium</i>	46
KRITIK AF METODE	46
ANALYSE	49
HVILKEN BETYDNING HAR RAMMERNE FOR PROCESSEN? EN KOMPARATIV ANALYSE AF FORHOLDENE I DE TO CASES	50
HVILKEN BETYDNING HAR LEDERENS IT-KOMPETENCER OG TEKNOLOGIFORSTÅELSE FOR TILGANG TIL PROCESSEN?	56
<i>Ledernes syn på 'the nature of technology'</i>	59
<i>Ledernes syn på 'technology in use'</i>	63
<i>Ledernes 'technology strategy'</i>	64
HVOR KOMPLEKS ER FORANDRINGSPROCESSEN, OG HVEM ER FORANDRINGSAGENT? EN KOMPARATIV ANALYSE AF DE TO CASES	66
<i>Analyse af forandringens kompleksitet</i>	73
<i>Hvem er forandringsagent?</i>	74

<i>Hvordan er processen blevet ledet?</i>	79
HVAD ER MEDARBEJDERINDDRAGELSE I FAGSEKRETARIATET SUNDHED & HANDICAP?	81
KONKLUSION	90
<i>Forskellige forandringskulturer skaber forskellige processer</i>	90
<i>Lederens håndtering af processen er et resultat af mange influerende faktorer</i>	91
<i>Medarbejderinddragelsen skal være reel</i>	92
DISKUSSION OG PERSPEKTIVERING	93
LITTERATURLISTE	95
<i>Net:</i>	98
BILAG 1	99
BILAG 2	102
BILAG 3	105
BILAG 4 - FORMIDLINGSARTIKEL	107

Indledning

Hvorfor have fokus på netop medarbejderinddragelse i it-integrerende forandringsprocesser? Hvis man anlægger et perspektiv, hvor it-integrerende forandringsprocesser opfattes, som værende sociomaterielle processer, hvor implementeringen af ny teknologi medfører ændringer af den eksisterende praksis, og hvor teknologi og praksis derfor ikke kan opfattes som solitære fænomener, men i stedet som indvævede i hinanden, bliver medarbejderinddragelse i processerne et vigtigt fokus, idet det er medarbejdernes eksisterende praksis, der vil blive ændret ved implementeringen af den nye teknologi. Således vil medarbejderinddragelse være en måde, hvorpå medarbejdernes viden om egen praksis kan bringes i spil i processen. I dette perspektiv er medarbejderinddragelsen således essentiel, fordi der er behov for indgående viden om den eksisterende praksis for at kunne udvikle den via implementeringen af ny it. Det gør medarbejderne til en uundværlig ressource i den it-integrerende forandringsproces.

I nærværende undersøgelse er aktør-netværks-teori anvendt som metode til at undersøge medarbejderinddragelsen i en konkret organisatorisk kontekst. Styrken ved denne tilgang er, mener jeg, at medarbejderinddragelse begribes som en hybrid aktør, der opstår gennem de implicerede aktørers translationsprocesser, og medarbejderinddragelsen er således kontekstafhængig og foranderlig. Det medfører en afvisning af medarbejderinddragelse som et begreb med en fast definition og derfor også en afvisning af, at man kan forudsige, hvilke konsekvenser det vil have for processen ud fra et generelt perspektiv. Man må derimod fokusere på den konkrete forandringsproces - på det konkrete netværk. Denne metode er valgt, fordi det herigennem bliver muligt at undersøge, hvilken betydning medarbejderinddragelse har i netop denne it-integrerende forandringsproces.

Læsevejledning

Med aktør-netværks-teori som metode bliver empirien den bærerende del af undersøgelsen. Specialet er derfor struktureret, så læseren først får indblik i baggrunden for undersøgelsen og i de to cases, som ligger til grund for undersøgelsen. Derefter udredes medarbejderinddragelsesbegrebet, inden der tages hul på metoden. I meto-

deafsnittet beskrives specialets forståelsesmæssige rammesætning som det første, hvorefter der redegøres for empiriindsamlings- og behandlingsmetoder og endelig for analysemetoden. Efter metodeafsnittet tages der hul på analysen. Anvendte teorier præsenteres løbende i analysen, hvor de anvendes på empirien. Endelig opsamles og konkluderes der på undersøgelsens resultater.. Specialet afsluttes med en diskussion af aktør-netværks-teori som metode til undersøgelse af medarbejderinddragelse og hvilke perspektiver der er heri. Efter litteraturlisten findes 1-4 bilag. Bilag 1 og 2 viser de anvendte interviewguides, bilag 3 en skematisk oversigt over en af de anvendte teorier og i bilag 4 findes den tilhørende formidlende artikel, som ligeledes omhandler anvendelsen af aktør-netværks-teori som metode til undersøgelse af medarbejderinddragelse. Modtagere af artiklen tænkes at være andre der ønsker at undersøge, medarbejderinddragelse i it-integrerende forandringsprocesser, og formålet med artiklen er at vise, hvorfor aktør-netværks-teori er særligt anvendelig som metode i denne sammenhæng.

Hvad er it-integrerende forandringsprocesser, og hvad er implementering?

Når jeg i specialet skriver om it-integrerende forandringsprocesser, er det at forstå som de organisatoriske forandringsprocesser, hvor ny it skal anvendes i en eksisterende praksis, dvs. forandringsprocesser hvorigennem ny it integreres i den organisatoriske praksis. Når jeg bruger begrebet implementering, henviser det til den del af forandringsprocessen, hvor der foretages særlige tiltag for at integrere den ny teknologi fx implementeringsprojekter, kompetenceudvikling, workshops m.m.

Baggrunden for undersøgelsen: Praktik i FMK

I efteråret 2013 tilbragte jeg fire måneder som AC-praktikant i Faaborg-Midtfyn Kommune. Min primære rolle i praktikken var sammen med en anden praktikant at være projektleder på, hvad man kan betegne som et pilotprojekt omhandlende implementering af Skype hos socialrådgiverne i handicap-, hjerneskade- og psykiatriteamene under Fagsekretariatet Sundhed & Handicap. Desuden blev jeg involveret i et andet projekt omhandlende implementeringen af Skype i samme fagsekretariat, nemlig Det Mobile Sundhedscenters brug af Skype i diabetesrehabiliteringen.

De to projekter blev håndteret meget forskelligt. Hvor vi praktikanter tilstræbte en meget involverende og anerkendende tilgang, hvor medarbejderne havde en stor rolle og aktivt blev inddraget i alle beslutninger og alle processer, var det min oplevelse, at processen i Det Mobile Sundhedscenter var mere topstyret. Jeg arbejdede selv ud fra en hypotese om, at medarbejderne ville blive motiverede og have mere ejerskab til processen, hvis de blev anerkendt som værende en ressource qua deres førstehåndsviden om egen praksis. Jeg havde desuden den hypotese, at det at praktisere en høj grad af medarbejderinddragelse ville styrke forankringen, fordi medarbejdernes viden om egen praksis kunne målrette og optimere rammerne for brug af Skype i den konkrete praksis. Til grund for disse hypoteser lå til dels en forståelse af praksis som værende en hybrid aktør skabt gennem kombination af materielle og sociale aktører og ligeledes en inspiration fra brugerdreven innovation. Især Bruno Latour, Wanda Orlikowski og Maren Sander Granlien inspirerede mig hertil. Jeg var derfor overrasket over, at jeg oplevede, at det modsatte lod til at være tilfældet. Medarbejderne i Det Mobile Sundhedscenter udviste langt mere initiativ, var mere engagerede i processen, og resultatet var i sidste ende, at de to implementeringsprocesser havde meget forskellige udviklingsforløb, hvor det tegnede til, at Det Mobile Sundhedscenter ville opnå langt større succes med implementeringen end tilfældet var i socialrådgiverteamene. Ikke nok med det, jeg oplevede også, at de medarbejdere, som vi havde inddraget i så høj grad, gav udtryk for, at de ikke ønskede at blive inddraget i det omfang, men derimod efterspurgte en proces der krævede mindre af deres tid. Hvordan kunne det være? Dette gav mig lyst til at undersøge medarbejderinddragelsesvinklen på it-integrerende forandringsprocesser. Kunne det

passe, at medarbejderinddragelsen fejlede, og at en mere topstyret og lukket proces var vejen frem? Hvad så med den viden om egen praksis, som medarbejderne ligger inde med, havde den ikke værdi i processen? Og hvilke organisatoriske forhold indvirkede på medarbejdernes opfattelse af forandringsprocesser og af medarbejderinddragelsen? Denne undren førte til den undersøgelse, som udgør dette speciale. Specialet vil, med udgangspunkt i de to projekter der kort er ridset op herover, undersøge, hvordan medarbejderinddragelsen spiller en rolle i den it-integrerende forandringsproces.

Problemformulering

Hvilken rolle spiller medarbejderinddragelse i en konkret it-integrerende forandringsproces, hvor møder skal flyttes til Skype, og hvordan indvirker ledernes teknologiforståelse samt den organisatoriske kontekst på håndteringen af processen?

Afgrænsning

Undersøgelsen afgrænses i forhold til udelukkende at behandle problemstillingen i relation til to cases. Besvarelsen af problemformuleringen er således ikke af en universelt gældende art, men er knyttet til den konkrete empiriske kontekst, som udgør undersøgelsens genstandsfelt.

Casebeskrivelse

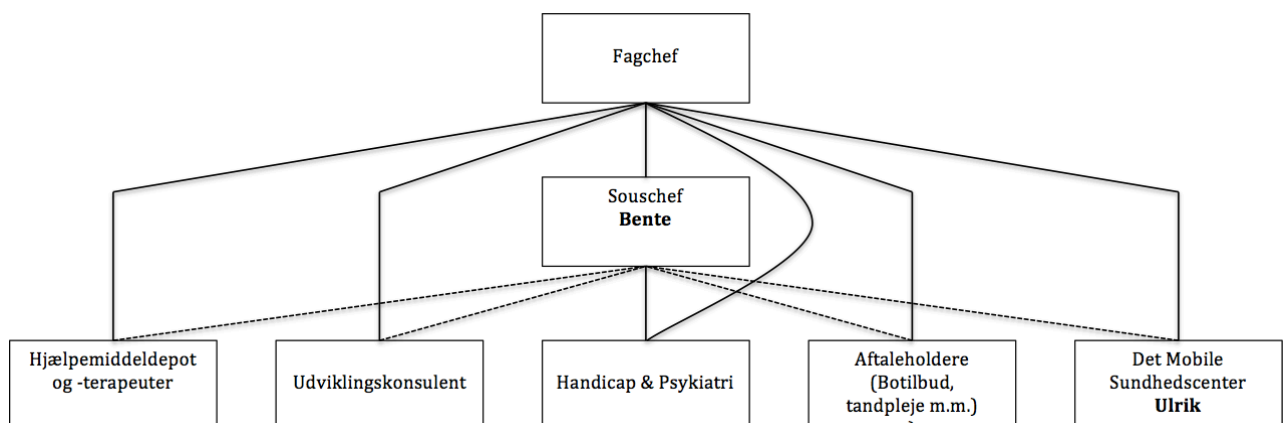
I det følgende præsenteres specialets genstandsfelt. Først i form af en samlet beskrivelse af den organisatoriske ramme om de to cases, som udgør undersøgelsens genstandsfelt. Dernæst vil de to cases blive grundigt beskrevet

Fagsekretariatet Sundhed & Handicap

Fagsekretariatet Sundhed & Handicap er en tværfaglig afdeling, der arbejder med tilbud indenfor handicap, psykiatri og sundhedsområdet. Afdelingen varetager forebyggelses- og sundhedsfremmende opgaver samt opgaver på handicap-, psykiatri-, misbrugs- og dele af hjælpemiddelområdet og består af teams, der arbejder med myndighedssagsbehandling indenfor handicap og psykiatri samt hjerneskade, forebyggelse og sundhedsfremme samt hjælpemiddelsagsbehandling (Net 1). Sundhed & Handicap består således af flere mere eller mindre selvstændige afdelinger placeret forskellige steder i kommunen.

De to cases som udgør specialets genstandsfelt, er fra Det Mobile Sundhedscenter under ledelse af Ulrik (Case B) og de tre socialrådgiverteams hjerneskade, psykiatri og handicap, som under et vil blive betegnet som Handicap & Psykiatri (Case A), under ledelse af Bente som også er souschef i fagsekretariatet.

Et overblik over fagsekretariatets organisatoriske opbygning kan ses herunder:



De to cases

De to cases omhandler hver en it-integrerende forandringsproces, hvor Skype skal implementeres i en konkret praksis. Beskrivelsen af den enkelte case vil indeholde en beskrivelse af den afdeling, som casen finder sted i, en beskrivelse af lederen i afdelingen og en beskrivelse af processen.

Da min empiri fra de to cases baserer sig på to meget forskellige datagrundlag (uddybes i metodeafsnittet), kan de fremstå mere forskellige i deres forløb, end de ville have fremstået, hvis der havde ligget samme omfang af data til grund for fremstillingen. Når case B i det følgende, derfor kan læses som mindre konfliktfyldt, er det således vigtigt at holde sig for øje, at det er den virkelighed, som jeg igennem datagrundlaget konstruerer, og det afspejler ikke nødvendigvis den virkelighed, som alle de implicerede parter i forløbet har oplevet. Som det også vil blive beskrevet i metodeafsnittet, er det således et kritikpunkt ved min undersøgelse, at det desværre ikke har været muligt at indsamle samme type empiri i de to cases.

Case A

Om Bente

Bente har siden 2008 været souschef og stedfortræder for chefen i Sundhed & Handicap. Med stillingen følger det økonomiske ansvar for sekretariatet, hvor der er et budget på 540 mio. kr. Derudover er Bente teamleder og daglig leder for de tre socialrådgiverteams handicap, psykiatri og hjerneskade – under et kaldet Handicap & Psykiatri, og hun har i denne funktion 18 medarbejdere under sig, hvoraf nogle er placeret andre steder i kommunen. Bente indgår desuden i sekretariatets ledelsesteam sammen med Ulrik fra Det Mobile Sundhedscenter, fagchefen og en anden teamleder (Bente 01:30). Hun er kommunalt uddannet og har bygget på i lag med psykologi, økonomi, neurolingvistisk programmering og en grund- og efterfølgende en diplomuddannelse i ledelse. Hun har været i det kommunale i hele hendes arbejdsliv (Bente 05:25).

Bentes fortælling

Bente fortæller, at en stor del af hendes arbejde som souschef fra dag et har været at få vendt en skræntende økonomi, og sekretariatet har derfor været igennem en række forandringsprocesser, som iflg. Bente har haft et økonomisk incitament (26:30). Det har været forandringernes holdeplads, siger Bente og betegner det, som en super-tanker der skulle vendes (27:00). Bente er meget bevidst om, at selvom hun forsøger at skabe ejerskab blandt hendes medarbejdere til disse forandringer, så har det været en svær proces for alle, også fordi, siger Bente, at socialrådgivernes fokus er relationen til borgeren og ikke sekretariatets økonomiske situation (28:40). Hun fortæller, at selvom det er hendes opfattelse, at medarbejderne er ved at vende sig til, at der altid er et eller andet i gang, så kan alle (inkl. hende selv) af og til være trætte og ønske sig, at man kunne koncentrere sig om drift.

Arbejdsopgaverne i Handicap & Psykiatri

De af Bentes medarbejdere, som er involverede i Skype-projektet er alle socialrådgivere. De er fordelt på tre teams (handicap, psykiatri og hjerneskade), hvoraf de to (handicap og psykiatri) har til huse på samme adresse som Bentes kontor – på samme gang. Den enkelte socialrådgiver har en sagsstamme, dvs. et antal borgere, som er fast tilknyttet den enkelte socialrådgiver, og det er arbejdet med denne sagsstamme, der er socialrådgivernes kerneområde. Socialrådgivernes primære opgave i Handicap & Psykiatri er således driftorienteret.

Skype-projektet i Handicap & Psykiatri

Case A handler om implementeringen af Skype til brug for socialrådgivere med arbejde inden for psykiatri-, hjerneskade- og handicapområdet. Til grund for implementeringen ligger primært et økonomisk incitament. Tilbage i 2008 tiltrådte Bente sin stilling som souschef i afdelingen. Sammen med sekretariatschefen skulle hun være med til at rette op på fagsekretariatets økonomi, og i den forbindelse blev det bemærket, at kørselsbudgettet med Bentes egne ord "holdt ikke en meter" (Bente 11:38). Få år senere trådte en ny retssikkerhedslov i kraft, som betød, at socialrådgiverne nu fik til opgave at lave opfølgninger med borgere, der opholdt sig uden for kommunens grænser. Dette betød for socialrådgiverne under Bente, at selvom de ar-

bejdede i en fynsk kommune, kunne de risikere ”at køre land og rige rundt (...) til Brovst og København” (Bente 11:45). Det var således i endnu højere grad end tidligere vigtigt, at der blev iværksat en konkret indsats for at få rettet op på kørselsbudgettet. Der skulle findes en løsning, og trenden sagde, at videokonference var en mulighed (Bente 12:30). Der blev derfor investeret i videokonferenceudstyr inkl. en stor fladskærm. Udstyret blev sat op, og personalet blev instrueret i at bruge det, men udstyret kom aldrig i brug i praksis.

Bente fortæller, at det næste der skete, i forhold til ny teknologi i afdelingen, var, at alle socialrådgiverne fik bærbar pc, ligesom der blev lavet tests af iPads anvendelighed i socialrådgivernes praksis. Det medførte nye muligheder for telekommunikation, og da Bente af og til hørte socialrådgiverne tale om, at de bruger Skype privat, øjnede hun en mulighed for, at der her var ”en gnist som det var værd at holde fast i” (Bente 13:00).

Skype-Projektet bliver i efteråret 2013 søsat som et analyseprojekt af potentialer med henblik på videre implementering. Beslutningen om at igangsætte projektet netop her træffes, fordi ansvaret for projektet, hvis det igangsættes her, kan gives til to AC-praktikanter, som skal være i afdelingen fra september til og med december 2013. Jeg var den ene af de to praktikanter.

Fra Bentes side er projektet tænkt som en test af Skypes anvendelighed ved at lade to socialrådgivere afprøve Skype til deres arbejde under ledelse af os praktikanter som projektledere. Bente holder et møde med os, hvor vi udtrykker ønske om at anlægge en anden tilgang til projektet. En tilgang, hvor der med inspiration fra bl.a. medarbejderdreven innovation (Granlien, 2008), vil blive arbejdet ud fra en hypotese om, at medarbejderinddragelse i implementeringen kan være med til at forankre innovationen og de tilhørende forandringer (Mårtensson, 2013).

Bente godkendte ideen og fra september til og med december 2013 kørte dette analyseprojekt under ledelse af os praktikanter med en projektgruppe, der desuden bestod af fem socialrådgivere. Der blev afholdt ugentlige møder i projektgruppen i perioden, hvor fokus var på medarbejdernes oplevelse af Skypes nytteværdi i deres arbejde samt opøvelse af tekniske færdigheder i brugen af Skype, så de, efter Bentes ønske, kunne fungere som superbrugere overfor deres kolleger ved en eventuel im-

plementering til alle socialrådgivere. Ved projektets afslutning blev der derfor afholdt en workshop for afdelingens øvrige socialrådgivere. En workshop som blev indledt med, at de socialrådgivere, der havde deltaget i projektgruppen, delte ud af de erfaringer, som de havde opnået gennem projektperioden, til deres kolleger. Der blev udpeget en nøgleperson fra projektgruppen, som fik til ansvar at være the-go-to-guy, når vi projektledere forlod organisationen efter endt praktik.

Efterfølgende er der med Bentes egne ord sket for lidt (Bente 14:09). Hun kan i Skype se at, at kun tre er online, og hun vurderer derudaf, at de tre bruger Skype til deres arbejde. Om det reelt forholder sig sådan, er uvist (på baggrund af fokusgruppeinterviewet ved jeg, at én i hvert fald bruger det). Det er Bente og socialrådgiverne selv, der fremadrettet har ansvaret for, at Skype bliver en del af socialrådgivernes arbejdsprocesser. Bente fortæller i interviewet, at hun ikke har kommunikeret nogen konkrete mål ud til medarbejderne (Bente 23:46), men det er hendes ønske, at halvdelen af medarbejderne skal bruge Skype, som et jævnlige redskab i deres arbejde (Bente 23:55). Indtil nu har hun bragt det til sin leders og andre relevante samarbejdspartneres (som institutionsledere) opmærksomhed, at det er en hurdle for Skypes udbredelse, at socialrådgivernes samarbejdspartnere (udførerdelene som fx støtte-/kontaktpersoner) ikke kan/vil bruge Skype. Den problematik er nu "landet på chefens bord" (Bente 17:14), og Bente ved ikke, hvad der sker på den front. Sine egne medarbejdere har hun på teamgruppemøderne givet en opsang for ikke at bruge Skype (reference, tid ca. 14:09), og hun har fortalt dem, at hun kan se, hvem der er online (Bente 16:20). - Ting hun selv betegner som at bruge list (Bente 16:20).

Bente fortæller, at hun er sikker på, at telekommunikation i en eller anden form er kommet for at blive (Bente 22:15) og hun vil i det næste halve år have opmærksomhed på, at få flere blandt socialrådgiverne til at bruge Skype (Bente 14:09). For at udbrede brugen af Skype hos hendes medarbejdere, vil hun fremadrettet bringe succeshistorier andre steder fra ind i gruppen (Bente 22:15) og italesætte brugen af Skype på afdelingens månedlige møder (Bente 22:15).

Medarbejdernes fortælling

Socialrådgiverne fortæller om processen med Skype-projektet, at deres indledende holdning til, om Skype kunne anvendes i deres arbejde var, at det ville blive svært,

men at dem af dem, der var med i projektgruppen, ændrede holdning og fandt flere områder, hvor det ville være anvendeligt (fokusgr. 02:51).

Om den del af projektprocessen, hvor jeg var den ene projektleder fortæller de, at de følte, at processen var for tidkrævende i forhold til, hvor vigtig de vurderer, at en sådan proces er (fokusgr. 04:30). De fortæller, at for dem er det faglige socialrådgiverarbejde det primære, og projekter som Skype-projektet tildes opmærksomhed, i det omfang den enkelte vurderer, hun har tid til det, når hun har klaret sine vigtigere opgaver (fokusgr. 01:01:24). De beskriver, at de overfor lederne giver indtryk af, at de vil gøre en indsats, når der skal ske forandringer, men at det er en metode til at få fred til at koncentrere sig om vigtigere ting (fokusgr. 01:01:02). De fortæller, at dette er blevet praksis som konsekvens af, at de oplever, at der ikke følges op på projekter, når den indledende *hype* har lagt sig (fokusgr. 52:20), og de siger, det er nødvendigt – et forsvar – fordi der ikke ville være tid til at klare det socialrådgiverfaglige arbejde, hvis der skulle bruges den tid, som lederne kræver, på, hvad socialrådgiverne oplever som mange samtidige forandringsprocesser (fokusgr. 59:55). Om Skype-projektet siger de, at det er deres oplevelse, at der har været stilstand siden projektlederne forlod projektet til nytår (fokusgr. 01:03:00).

Case B

Om Ulrik

Ulrik har været leder af Det Mobile Sundhedscenter (herefter DMS) i ca. 2 år. Hans stilling er tredelt i den forstand, at han har personaleledelse af DMS' 11 medarbejdere, strategisk ledelse i forhold til in- og eksterne samarbejdspartnere, direktion og politikere, ligesom han er med i fagsekretariatets ledelsesteam. Ulrik er uddannet idrætsfysiolog. (fra interview med Ulrik)

Medarbejdernes arbejdsopgaver i DMS

Medarbejderne i DMS har forskellige uddannelsesmæssig baggrund som fx diætister og fysioterapeuter. Arbejdsorganiseringen er primært projektorienteret og kan fx

omhandle rygestopkurser, diabetesrehabilitering eller kost- og motionsvejledning til borgere med kroniske sygdomme.

Beskrivelse af case B

Case B handler om implementeringen af Skype til brug i diabetesrehabiliteringen som opfølgning på et forløb med fysisk fremmøde. Det er kost- og motionsvejledere og sygeplejersker, der skal afholde møderne med borgere, der har deltaget i diabetesrehabiliteringen. Ulrik fortæller i interviewet, at ideen udspringer af, at han, da han tiltrådte sin stilling som leder af DMS, havde en ambition om at "skubbe DMS ind i digitaliseringens tidsalder" (Ulrik 14:02). Da DMS modtog nogle midler til at udvikle diabetesrehabiliteringen for, virkede det for Ulrik som et oplagt sted at afprøve Skype og med Ulriks ord "tage de første spadestik" (Ulrik 14:54). Ulriks primære fokus i afprøvningen af Skype i denne sammenhæng var ikke borgernes oplevelse af tilbuddet, men derimod medarbejdernes, og hans mål var, at de skulle få nogle gode erfaringer med at anvende teknologien i en arbejdskontekst (Ulrik 15:50). Da Ulrik udpegede en projektleder blandt sine medarbejdere til at forny diabetesrehabiliteringen, indgik brugen af Skype derfor som en bunden opgave (Ulrik 15:50). Ulrik beskriver beslutningen om at bruge Skype som "alt andet ind inddragelse" af medarbejderne (Ulrik 16:30) og siger, at inddragelsen har været i selve processen, hvor hans egen rolle har været at være sparringspartner for projektlederen (Ulrik 17:55) fx i forhold til projektbeskrivelse, faglige overvejelser i forhold til hele implementeringen og kommunikationen til medarbejderne (Ulrik 22:10). En rolle, han beskriver, har været begrænset, fordi han havde en dygtig projektleder (Ulrik 22:10), som har været bindeled til de andre medarbejdere og konkret har inddraget dem via projektgruppemøderne, særligt i forhold til lavpraktiske problemstillinger (Ulrik 18:13). Ulrik beskriver, at han således har tegnet rammen for projektet, og hans projektleder har udfyldt den (Ulrik 21:05). Projektet har været en succes, siger Ulrik; medarbejderne har taget godt imod ideen, og alle har fået gode erfaringer i praksis (Ulrik 23:25).

Ulrik ser store fremtidsperspektiver i telekommunikation i en eller anden form i DMS og giver tre konkrete eksempler på, hvor han ønsker, det skal bruges i fremtiden. Afprøvningen af telekommunikation kunne være sket andre steder og på andre

tidspunkter, siger Ulrik, men diabetesrehabiliteringen var et oplagt sted på det tidspunkt, fordi de skulle i gang med en gennemgribende omlægning her (Ulrik 25:44).

Jeg har hermed tegnet et billede af situationen i de to cases. Jeg har valgt en fyldestgørende fremstillingsform, for at sikre læseren en forståelse af undersøgelsens genstandsfelt, og fordi empirien er den bærende del af specialet, hvilket jeg vil uddybe senere.

I det følgende vil jeg gå i dybden med begrebet medarbejderinddragelse, da netop dette begreb har en central rolle i specialet.

Medarbejderinddragelse

Som titlen og problemformuleringen lægger op til, vil jeg undersøge, hvordan medarbejderinddragelse spiller en rolle i de to konkrete cases. Mit fokus på netop medarbejderinddragelse er, som jeg kort berørte indledningsvist, et resultat af både inspiration fra den eksisterende forskning og mine egne oplevelser fra mit praktikophold i Faaborg-Midtfyn Kommune. I det følgende vil jeg vise, hvorfor jeg mener, netop dette begreb fortjener særlig opmærksomhed og er relevant at medtænke i it-integrerende forandringsprocesser samt beskrive, hvordan det anvendes af forskellige forskere.

Jeg har valgt at vinkle min undersøgelse af it-integrerende forandringsprocesser i forhold til medarbejderinddragelse i processen. Dette er ud fra en hypotese om, at medarbejderne, qua deres førstehåndsviden og kropsligt erhvervede erfaring af egen praksis, har ressourcer, som er værdifulde for processen, fordi de kan være med til at kvalificere både brugen af teknologien og dermed også måden, hvorpå den skal implementeres. Det er således min hypotese, i it-integrerende forandringsprocesser kan understøttes gennem inddragelse af medarbejderne i processen. For at vise hypotesens berettigelse som fokus i undersøgelsen, må det således først undersøges, om der er empirisk belæg for dette.

Maren Sander Granlien, der tidligere har forsket i brugerdreven it-innovation ved Roskilde Universitet, har, som en del af et forskningsprojekt, foretaget en empirisk undersøgelse af, hvordan medarbejderinddragelse i formativ evaluering kan være et middel i processen, hvor nye sundheds-it systemer skal designes og implementeres i sundhedssektoren (Granlien, 2010). Gennem et omfattende forskningsstudie, med tre selvstændige studier i den danske sundhedssektor, har Granlien afholdt 27 interviews, lavet knap 100 timers observationer, deltaget i workshops og har desuden testet værktøjer til brugerinvolvering i formativ evaluering. Teoretisk har hun inddraget fire felter: implementering af sundheds-it i et socio-teknisk perspektiv, teori om arbejdssystemer, brugerdrevet design og evaluering, og hun har således fundet empirisk belæg for, at inddragelse af de medarbejdere, der berøres af forandringen, i alle dele af processen er med til at korrigere og informere design- og implementeringsprocessen (Granlien 2010):

”(...) information system implementation in complex settings like the healthcare sector cannot be anticipated, hence the implementation process ought to be flexible and open to user input and emergent changes. Implementation is not only a technical matter but is just as much, or even more so, an organisational and human matter. Thus implementation should also be concerned with changes in work practices and other organisational issues apart from technical issues.”(Granlien, 2010, side 31).

Konkret vedrører Granliens projekt medarbejderdeltagelse i iterationer af formative evalueringssessioner igennem hele design- og implementeringsfasen af sundheds-it systemer, og hun arbejder med bl.a. *participatory design* og aktionsforskning som metode. Undersøgelsens genstandsfelt og metode adskiller sig således fra den undersøgelse, som jeg ønsker at gennemføre. Imidlertid viser Granlines undersøgelse, at medarbejderinddragelse kan kvalificere resultatet af implementeringen ved at tilføre konkret viden om praksis, og det er netop heri jeg henter inspiration.

Igennem to etnografiske studier af implementeringen af elektroniske patientjournaler i henholdsvis Norge og Canada har Nina Boulus og Pernille Björn, begge adjunkter ved IT Universitetet i København, ligeledes fundet empirisk belæg for, at medarbejdere, hvis praksis berøres af en it-implementering, med fordel kan indgå i projektgruppen (Boulus & Bjorn, 2007).

Boulus og Björn har en sociomateriel tilgang og anvender bl.a. teori fra Orlikowski (Orlikowski, 1992; Orlikowski & Gash, 1994):

”Having access to rich empirical material from two longitudinal ethnographic field studies of managing gradual adaptation of electronic patient records (EPR), one in Canada and one in Norway, we have the unique opportunity to conduct a cross-case analysis of the enabling factors that support a continuous transformation of technology and health care practices. We explore the data material from these two cases by applying the concept of technology-in-use (Orlikowski

and Gash, 1994) to capture and represent the transformation process at different stages during the adaptation. We argue that one core challenge in the process of adaptation is to construct spaces for critical reflections and continuous evaluations of the work practices related to technology-in-use.” (Boulus & Bjorn, 2007, side 144)

Ud fra Orlikowski og Gashes *technology in use*, som er forståelsen for, hvordan teknologien kan bruges i praksis, skaber Boulus og Björn begrebet *technology in use practices*, som er den konkrete brug i praksis. Deres undersøgelse viser, at når medarbejderne aktivt inddrages og bringes til kritisk at reflektere over, hvordan de bruger teknologien i praksis, kan denne videreudvikles, hvorved medarbejderinddragelsen således understøtter forankringen (Boulus & Bjorn, 2007). Boulus og Björn bruger således begrebet *technology in use* fra Orlikowski og Gash som analysegreb på empirien og dermed som forklaringsmekanisme. Det er en metode, hvor teorien danner analyserammen. Jeg ønsker imidlertid at anvende en anden tilgang, hvor det ikke er teorien, der danner analyserammen, men i stedet empirien selv. Dette er udtryk for en aktør-netværks-teoretisk (herefter ANT) tilgang, og det er en tilgang, som i høj grad er definerende for mit speciale.

Som vist arbejder både Granlien og Boulus & Björn med medarbejderinddragelse i et udviklingsperspektiv, hvor de søger at udvikle metoder til at gennemføre it-integrerende forandringsprocesser med medarbejderinddragelse som middel (et af flere) til målet. I en ANT-terminologi kan man sige, at de undersøger, hvordan man kan skabe medarbejderinddragelsen som en aktør. De fjerner sig imidlertid fra den konkrete kontekst, hvori deres empiri er indsamlet, idet de i deres analyse, som beskrevet, lader teorien skabe analyserammen. Deres formål er således at kunne sige noget generelt om it-integrerende forandringsprocesser, og hvordan medarbejderinddragelse er en faktor heri. Mit udgangspunkt er imidlertid et andet: Mit formål er ikke at sige noget generelt, men at undersøge, hvordan medarbejderinddragelse er en aktør i den konkrete kontekst, og hvilke relationer og translationsprocesser der skaber denne hybride aktør.

Når medarbejderinddragelse undersøges i et ANT-perspektiv

Jeg henter inspiration til, hvordan begrebet medarbejderinddragelse kan operationaliseres i et ANT-perspektiv fra ph.d. Suzanne Jane Perillo, der har været ansat ved University of Melbourne og bl.a. har forsket i organisatorisk forandring og innovation samt pædagogiske ledelse. I artiklen *Constructing participation practice: an ANT account* viser hun, hvordan deltagelse kan forstås som en sociomateriel praksis, der således er relationel og lokal (Perillo, 2008). Til grund for artiklen ligger Perillos ph.d.-projekt omhandlende forandring og innovation i Australske skoler. I artiklen viser Perillo, hvordan deltagelse i udviklingen af læreplaner på en australsk skole kan beskrives i form af deltagelse i netværk (Perillo, 2008). Det empiriske materiale, der ligger til grund for artiklen består af 7 semistrukturerede interviews med nøgleinformanter blandt ledelsen på en skole samt to fokusgruppeinterviews med hver 12 deltagere, som alle var undervisere på skolen. Interviewene blev alle transskriberet og kodet for gentagne temaer (Perillo, 2008).

Perillo bruger translationsbegrebet fra ANT til at forstå deltagelse relationelt. Latour er inspireret af den franske filosof Michel Serres (Blok & Jensen, 2009) og har overtaget hans translationsbegreb (Hundebøl, 2011). Translation hos Latour kan betegnes som mediering (Blok & Jensen, 2009; Hundebøl, 2011) og kan mest simpelt beskrives som en oversættelses eller tolkningsproces. Med Latours egne ord "*eksisterer der translationer mellem mediatorer, som kan generere associationer, de kan opspores*" (Latour, 2008, side 133). I forhold til deltagelse er translationsbegrebet iflg. Perillo anvendeligt, fordi man dermed kan forstå deltagelse som en dynamisk, relationel, kontekstafhængig proces:

"An ANT account of constructing participation practice is underpinned by the assumption that such practices are produced by an open and non-exclusive process of network building. Participation is experienced as a situated practice, constructed and re-constructed by a complex and uncertain assemblage of sociomaterial relations. Rather than being centred in, or confined to, a predetermined actor or location, the power to influ-

ence and shape how participation is experienced is negotiated in practice and produced as a network effect.” (Perillo, 2008, side 220)

Hvad deltagelse er i en konkret sammenhæng, analyseres således frem af empirien, fordi teoretiske begreber om, hvad deltagelse 'er' i en ANT-forståelse er relationelt og dermed kontekstafhængigt. Latour siger:

”Med ANT skubber vi det teoretiske endnu et skridt i retning af det abstrakte: Det er et negativt, tomt, relativistisk gitter, der gør det muligt for os *ikke* at syntetisere det sociales bestanddele i aktørens sted. Eftersom det aldrig er substantielt, besidder det ikke den forklaringskraft, man finder i andre redegørelser.” (Latour, 2008, side 258)

Jeg vil i min analyse anvende ANT som metode til at undersøge medarbejderinddragelse, fordi ANT tilbyder en metode til at undersøge, hvordan lederne og medarbejderne definerer og oplever, at der praktiseres medarbejderinddragelse i de konkrete forandringsprocesser. Dette kan give indblik i, hvilken betydning medarbejderinddragelse i forandringsprocesserne har for udviklingen af ny it-integrerende praksis i de to cases.

I det følgende vil jeg redegøre for min metode både i forhold til undersøgelsens forståelsesmæssige rammesætning og for empiriindsamling og -behandling samt analysemetode.

Metode

Byggesten til en verdensforståelse og en forståelse af videnskabelig praksis

I det følgende vil jeg redegøre for mit videnskabsteoretiske ståsted. Jeg tillægger dette stor betydning, fordi undersøgelsen, som jeg allerede har vist, kunne have været en ganske anden, hvis der lå en anden forståelse bag.

Dette speciale er skabt igennem en induktiv undersøgelse, hvilket vil sige, at empirien er omdrejningspunktet i specialet (Ankersborg, 2011). Til grund for valget af denne struktur ligger en forståelse hos mig af videnskabelige fakta som konstruerede af den empiriske virkelighed og dermed som kontekstuel indlejret og lokale. Til denne forståelse henter jeg inspiration fra associationssociologien og aktør-netværks-teorien, som den findes hos Bruno Latour (2008) og i den sociomaterielle forståelse af teknologi og praksis, som den findes hos Wanda Orlikowski (2007; 2010). Det følgende vil være en gennemgang af begreber og perspektiver fra de nævnte teoretikere med henblik på at illustrere specialets rammesætning. Der er således tale om udvalgte udpluk.

Latour som inspirationskilde – aktør-netværks-teori

Bruno Latour er fransk sociolog, filosof og videnskabsteoretiker (Blok & Jensen, 2009). Han er særlig kendt for at være en af skaberne af aktør-netværks-teorien, som er en særlig gren af sociologien (Blok & Jensen, 2009). Igennem etnografiske studier af, hvordan videnskabelig viden genereres i den daglige praksis i naturvidenskabelige forskningslaboratorier, fandt Latour sammen med en række andre forskere frem til, at videnskabelig viden fremkommer som resultatet af en proces, hvor forskerne, igennem anvendelse af laboratoriets redskaber, opnår indsigt, som de formidler. Videnskabelig viden er således resultatet af et kollektivt arbejde imellem både humane aktører (forskerne) og non-humane aktører (instrumenterne), som kommer til udtryk i et netværk. Videnskabelige kendsgerninger er dermed sociale konstruktioner (Blok & Jensen, 2009; Latour, 2008). ANT kan derfor betegnes som en konstruktivistisk teori, der imidlertid tager afstand fra den traditionelle socialkonstruktivisme,

idet objekter ikke opfattes som konstruktioner, det er derimod erkendelsen af dem, der er en konstruktion.

Der ligger i ANT en relationel ontologi, som ligeledes kan føres tilbage til forståelsen af videnskabelig viden som sociale konstruktioner: Det er netop relationen mellem de forskellige aktører – humane og non-humane, som konstruerer de videnskabelige kendsgerninger, som således kan forstås som et netværk af aktører. I ANT er alt således netværk, eller rettere aktør-netværk, og således netværk af relationer mellem humane og non-humane aktører. Deraf følger, at en aktør er defineret af sine relationer til andre aktører, og forskellen mellem en aktør og et netværk er et spørgsmål om stabilitet, hvor en aktør er et netværk, der har opnået stabilitet. Deraf følger, at aktører kan være hybride. Som eksempel kan den videnskabelige kendsgerning igen trækkes frem, idet den konstrueres som en aktør igennem en proces, hvor andre aktører (forskeren og hans instrumenter) indgår i relationer – altså netværk. En aktør kan således være en hvilken som helst enhed, som andre enheder påvirkes af (Blok & Jensen, 2009,). Det betyder også, at der skal være tale om en handling – aktøren skal have agens: "In my vocabulary, an actor that makes no difference is not an actor at all" (Latour, 2005, side 153). Hvorfor, det forholder sig sådan, kan forklares med følgende citat:

"En radiograf er fx en aktør i et socioteknisk netværk, der tillader hende at udføre handlinger, der i netværket anses som radiografiske. Hvis hun ikke er tildelt en selvstændig rolle i netværket med at optage eller behandle billeder, er hun ikke radiograf i analytisk forstand. Det skyldes, at ANT er optaget af at beskrive sociale handlinger i netværk eller kæder af relationer, og den 'inaktive' radiograf gør ikke noget, der ændrer netværket." (Hunice & Olesen, 2014, side 24)

Begrebet 'aktør' er således en analytisk konstruktion. Radiografen eksisterer (er virkelig) uafhængigt af, om hun i analysen opfattes som en aktør. I ANT er der dermed fokus på den proces, som aktører skabes igennem. Denne proces betegnes ofte som 'translation' (Hundebøl, 2011; Latour, 2008; Blok & Jensen, 2009; Hunice & Olesen, 2014). Blok og Jensen skriver:

”(...) det [er] karakteristisk, at Latour konsekvent tænker sine aktør-netværk i processuelle og relationelle termer: dynamiske relationer – kaldet »translation« (...) er ontologisk set primære, mens statiske entiteter såsom »samfund« og »natur« ses som afledninger heraf.” (Blok & Jensen, 2009, side 32).

Den primære inspiration, jeg henter fra Latour, er hans forståelse af videnskabelige kendsgerninger som sociale konstruktioner (Latour, 2008). Dette skal *ikke* forstås som en underkendelse af videnskabelige fakta som værende falske, men i stedet som skabt *af noget, af nogen og i en kontekst*. Latour betvivler således ikke kendsgerningernes eksistens som 'virkelige', han flytter blot fokus til den *proces*, hvorefter kendsgerningerne er fremkommet. Spørgsmålet, man skal stille, er derfor iflg. Latour: ”Er en given videnskabelig kendsgerning *godt* eller *dårligt* konstrueret?” (Latour, 2008, side 114). Det fordrer således et fokus på den videnskabelige metode, som benyttes i en undersøgelse, og det fremhæver vigtigheden af forskerens rolle i processen, fordi forskeren, gennem de metoder hun anvender, præger processen og dermed er en aktør i det netværk, hvorigennem undersøgelsens konklusioner konstrueres. Som forsker skal man derfor være meget reflekteret, fordi alle metodiske valg har konsekvenser for, hvilken viden der kan skabes. Som jeg illustrerede indledningsvist, har det eksempelvis store konsekvenser, hvordan man anvender teorien i sin analyse; er det teorien som skaber analyserammen og dermed er bestemmende for, hvordan man forklarer, det man ser i empirien, eller inddrages teorien, når og hvor den kan give indblik i empirien. Jeg tilstræber i min metode at lade empirien skabe undersøgelsens vej ved at lade aktørerne udpege netværket og vise, hvor jeg bør fokusere min undersøgelse, og jeg lægger derfor mine refleksioner og min argumentation åbent frem, for derigennem at anskueliggøre alle metodiske valg i en erkendelse af, at alle valg skal være reflekterede og velbegrundede, da de har konsekvenser for undersøgelsens kvalitet.

Orlikowski som inspirationskilde – sociomaterialitet

Wanda Orlikowski er professor i informationsteknologi og organisationsstudier ved MIT (NET 2). Hun har lavet en række undersøgelser af it i en organisationskontekst, ligesom hun har undersøgt, hvordan disse forhold med fordel kan undersøges meto- disk. Jeg vil i det følgende præsentere udvalgte dele fra begge perspektiver.

“Technologies are artifacts whose operation and outcomes are neither fixed nor giv- en a priori, but always temporally emergent through interaction with humans in practice.” (Orlikowski & Feldman, 2011, side 13).

Citatet herover illustrerer den sociomaterielle forståelse, man finder hos Orlikowski. Orlikowski har igennem studier af it-implementerings- og anvendelsesprocesser i organisationer fundet empirisk belæg for, at it ikke kan forstås uafhængigt af den praksis den anvendes i (fx Orlikowski 2005; 2013). Ligesom man heller ikke kan un- dersøge praksis uden at medtænke it'en heri, idet de skaber og er skabt af hinanden; de er med Orlikowskis egne ord *entangled* (Orlikowski, 2010). Al praksis er således sociomateriel – social og materiel.

En sociomateriel forståelse af teknologi

Jeg anlægger en forståelse af teknologi som værende kontekstafhængig, fordi jeg op- fatter den som en aktør i et netværk, og jeg har således en sociomateriel forståelse af teknologi. Hvorfor jeg definerer teknologi på denne måde, vil jeg uddybe i det følgen- de.

Teknologi kan defineres som materialitet – noget fysisk (Hunich & Olesen, 2014). Denne definition er brugbar i mange sammenhænge men ikke alle, da fx en ledelses- teknologi ikke umiddelbart har nogle materielle komponenter. I stedet kan teknologi defineres som et system. I den forståelse kan man sige om teknologi:

”En ultralyds-scanner, der doneres til et udviklingsland og en kultur, hvor ultralydsscanningens brug og betydning er ukendt, uden nogen

form for vejledning, er ikke en scanner i nogen funktionel betydning. Pointen er, at det er i *samspillet med* nogle mennesker, der kan bruge og vedligeholde redskabet eller maskinen, at noget bliver teknologi. Det *sociotekniske system* og *brugskonteksten* er derfor vigtige elementer til en karakteristik af teknologi." (Hunich & Olesen, 2014, side 47)

Teknologien er således - som tidligere beskrevet - kontekstafhængig, fordi den ikke er en teknologi qua sin materialitet, men fordi den (i tråd med ANT) indgår i en proces, hvor den *bruges* som en teknologi og således bliver en aktør på linje med de humane aktører. Men som citatet herover også viser, ville forståelsen af *den samme* teknologi (her ultralyds-scanneren) være en anden i en anden kultur. Ultralyds-scanneren doneres jo netop, fordi den opfattes som en nyttig teknologi. Teknologi er derfor et kulturelt indlejret fænomen. "Developing a singular or definitive definition of technology is thus inherently problematic, and it may be more useful to understand this term as theoretically and historically contingent" (Orlikowski & Scott, 2008, side 437).

I bogen *Teknologi i sundhedspraksis* (Hunich & Olesen, 2014) gives et godt eksempel på teknologiens historiske og kulturelle afhængighed i et historisk rids af teknologi i sundhedspraksis med det formål at indfange begrebet teknologi. Fortællingen starter med antikkens sygdomsopfattelse og beskriver udviklingen i sundhedspraksis frem til og med 1700-tallet. Herefter følger dette citat:

"Læseren vil sikkert spørge, hvor teknologien er henne i denne historiske skitse. Og svaret er, at det først er i 1800-tallet, at teknologi for alvor gør en forskel. Det ovennævnte viser imidlertid noget vigtigt, nemlig at medicin og sundhedspraksis altid er bundet af tid. Det betyder, at teknologier ikke bare udvikler sig i et tomrum som ren funktion eller som selvfølgelig fremgangsmåde. Den sundhedsfaglige verden skal også være klar til at modtage og anvende ny teknologi i praksis. Og dens brug afhænger netop af samtidens traditioner og kultur, ikke mindst tidens vidensidealer, sociale normer og moralske barrierer. (...) Igennem dette historiske rids har vi understreget, at der til enhver tid er en bestemt

form for åbenhed *og* lukkethed over for nye teknikker til at studere, forstå og behandle sygdomme. Vi hævder altså, at de roller, teknologien spiller i den sammenhæng, ikke kan bestemmes uden for de historiske rammer. De vidensidealer, som er dominerende på bestemte tidspunkter, i sammenhæng med tidens kulturelle normer, politiske interesser og almene forståelser af sygdommens natur, vil altid danne baggrund for vurderinger af den sundhedsfaglige relevans og nytteværdi af ny teknologi i praksis.” (Hunice & Olesen, 2014, side 40 f.f.)

Det er disse perspektiver, der får mig til at forstå teknologi og praksis som sociomaterielt *entangled*. I en ANT-forståelse kan man således sige, at den non-humane aktør 'teknologien' sammen med de human aktører skaber den hybride aktør 'praksis'.

Orlikowski har sammen med Susan Scott lavet et litteraturstudie af forskningslitteratur omhandlende teknologi i en arbejds kontekst (Orlikowski & Scott, 2008). Heri viser de, hvilke problematikker der kan være i at anlægge et forståelse af teknologi og praksis som adskilte.

Orlikowski og Scott fandt, at teknologi i forskningen ofte anses som adskilt fra praksis, hvorfor de to undersøges uafhængigt af hinanden. Det betyder, at teknologien kun tillægges betydning i særlige afgrænsede situationer – fx i forbindelse med en implementering. Dette er iflg. Orlikowski og Scott problematisk, fordi det overser, at teknologien er tilstede i praksis altid og er *entangled in practice*, fordi praksis skabes som en hybrid aktør igennem den løbende relation mellem de humane og de non-humane aktører. Teknologien er således en del af netværket, som man ikke kan se bort fra, og som ikke kun har relevans af og til men hele tiden, fordi den er med til at opretholde netværket – sagt med andre ord: netværket havde været et andet uden teknologien. Desuden fandt Orlikowski og Scott, at der i forskningslitteraturen ofte anlægges to modsatrettede perspektiver. Enten et tekno-centrisk perspektiv, hvor teknologiske effekter undersøges, hvilket er problematisk fordi:

“The techno-centric perspective is interested in understanding how technology leverages human action, taking a largely functional or in-

strumental approach that tends to assume unproblematically that technology is largely exogenous, homogeneous, predictable, and stable, performing as intended and designed across time and place. Yet, as critics have pointed out, this perspective reifies technology, ignores how technology is bound up with historical and cultural influences, and thus produces technologically deterministic claims about the relationship of technology with organizations.” (Orlikowski, 2007, side 1436 f.)

Eller modsat i et menneskecentreret perspektiv, hvor teknologiens påvirkning negligeres, hvilket er problematisk fordi:

“The human-centered perspective focuses on how humans make sense of and interact with technology in various circumstances. Here the technology is not black-boxed but understood to be different based on the different meanings assigned to it and the different ways in which people engage with it. Furthermore, such interpretations, interests, and interactions are seen to vary by time and place, entailing a more dynamic and situated view of the relationship of technology with organizations. While this grounds use of technology in particular socio-cultural and historical contexts, it tends to minimize the role of the technology itself. By focusing primarily on the human side of the relationship, the technology (...) vanishes from view in the preoccupation with the social.” (Orlikowski, 2007, side 1437)

Argumentet for at anlægge en sociomateriel forståelse i sin undersøgelse er således stærkt, hvorfor jeg med Orlikowskis ord mener, at: “Technologies are artifacts whose operation and outcomes are neither fixed nor given a priori, but always temporally emergent through interaction with humans in practice.” (Orlikowski & Feldman, 2011, side 13). Som det fremgår er Orlikowski kraftigt inspireret af ANTen og Latour, men som man ser af citatet herover, er der også forskelle mellem de to. Hvor Latour opererer med et symmetriprincip, der ligestiller de humane og de non-humane aktører, idet de begge tillægges agens (Latour, 2008; Blok & Jensen, 2009), ser Orlikowski

en forskel på de to:

”My preference is not to speak about ‘material agency’ as it seems too similar to actor-network accounts and may inadvertently lead us into the same difficulties of not adequately distinguishing differences between human activities and technological doings. Instead, I find the notions of ‘human agency’ and ‘material performativity’ more useful, helping us to recognize the power of both without equating them. In this view, material performances and human agencies are both implicated in the other (human agency is always materially performed, just as material performances are always enacted by human agency), and neither are given a priori but are temporally emergent in practice. This view further allows us to recognize the unanticipated conditions and unintended consequences of temporal intertwining, thus reclaiming the bases from which to make some observations about institutional outcomes, social purposes, and human reflexivity. (...) For those of us weaned on the social construction of reality, a recognition of the role of technological performativity may help us to acknowledge the important ways in our realities are also inextricably materially constructed. For those of us uncomfortable with the privileging of human agency, a recognition of different types and forms of agencies may help us to see the many ways in which human agencies and material performances are not the same, and to see what is lost by continuing to assume they are.” (Orlikowski, 2005, side 185 f.)

Orlikowski nuancerer her Latours forståelse af både humane og non-humane aktører som havende agens, fordi hun mener, at der ligger en problematik i denne forståelse ved, at den skaber blinde vinkler i forskningsprocessen, hvis man undervurderer eller overser, at mennesker har evnen til refleksion og initiativ, hvilket de non-humane aktører ikke har i sig selv. Således tilslutter Orlikowski sig det felt der ofte i STS (Science Technology Society) kaldes post-ANT, idet hun gør op med det symmetriprincip, som Latour bekender sig til i form af, at han netop tillægger både humane og non-

humane aktører agens. Dette er ikke en tilbagevenden til at opfatte menneske og teknologi som adskilte, men "the notion of performativity draws attention to how relations and boundaries between humans and technologies are not pre-given or fixed, but enacted in practice." (Orlikowski & Scott, 2008, side 462). I forlængelse heraf fokuserer Orlikowski på teknologiens relation til den konkrete praksis:

"This revised view of technology in organizations suggests that through their regularized engagement with a particular technology (and some of its inscribed features) in their ongoing practices, users recurrently enact technology structures — what I term *technologies-in-practice* — that are (re)constituted in people's ongoing interactions with the technologies at hand. It is thus not technologies *per se* nor how they may be used in general that matter, but the specific technologies-in practice (enacted technology structures) that are recurrently produced in everyday action that are consequential for the shaping of organizational outcomes. (...) The distinction between technological artifacts and technologies-in-practice offers some practical insights to how technology may be introduced and managed. In organizations, people often focus on the technological artifacts with their tangibility, relative stability, and apparent predictability of performance, and downplay the technologies-in-practice that produce outcomes that are situated, dynamic, and emergent." (Orlikowski & Feldman, 2011, side 14 f.)

Dette perspektiv finder jeg særlig relevant, idet jeg netop ønsker at undersøge, hvilken betydning to forskellige praksisser har for implementeringen af samme teknologi.

Jeg har i det ovenstående beskrevet mit videnskabelige ståsted samt min forståelse af praksis og teknologi som *entangled* og deraf sociomaterielle. Dette udgangspunkt opsætter rammer for, hvilken undersøgelse jeg kan lave, idet jeg ud fra denne forståelse netop kan komme med en metodisk kvalificeret analyse af den lokale praksis, hvorimod jeg ikke vil kunne sige noget generelt – hvilket heller ikke er min intention, da

mit forskningsspørgsmål jo netop retter sig mod de konkrete cases. Jeg vil i det følgende belyse, hvordan jeg mener et undersøgelsesdesign, der indenfor den beskrevne forståelsesramme kan besvare mit forskningsspørgsmål, kan se ud.

Praktikken som feltstudie – en forundersøgelse

Forud for den empiriindsamling, som specifikt fandt sted i forbindelse med den undersøgelse, som ligger til grund for dette speciale, ligger, hvad der kan betegnes som et feltstudie gennem deltagerobservation. De fire måneder i praktik i Faaborg-Midtfyn Kommune gav mulighed for, at jeg kunne ”undersøge og udforske feltet mere ufokuseret pga. den lange tidsramme, antropologen ofte opererer med.” (Justesen & Mik-Meyer, 2010, side 103). Min tidsramme var til sammenligning med antropologers kort, men alligevel af et omfang, der muliggjorde et dyberegående indblik i netværket via deltagelse.

Når man udfører deltagerobservationer, kan man lægge fokus mere eller mindre på henholdsvis deltagelse eller observation, og i denne situation var vægten således på deltagelse. Man kan derfor betegne min rolle som deltagerforsker:

”En deltagerforsker er en forsker, der søger positioner, hvorigennem det er muligt at deltage i organisationens hverdagsliv, så de øvrige deltagere til en vis grad accepterer vedkommende som en, der er en legitim deltager i organisationens hverdagsliv. (...) Fra positionen som deltagerforsker opgives alle de aktiviteter, der peger hen mod positionen som forsker. Forskeren foretager ikke interviews, skriver ikke (synlige) noter, bruger ikke båndoptager og kamera og beder ikke deltagerne optræde som informanter. Deltagerforskeren deltager i de aktiviteter, der optager de øvrige deltagere, og dermed træder en forskning på deltagernes præmisser gradvist i forgrunden (Hasse, 2011, side 122)

En deltagelse i organisationen på disse præmisser gav mig således en unik mulighed for at få et insider-indblik i netværket. I rollen som praktikant var jeg tilknyttet Fagsekretariatet Sundhed & Handicap og bestred en funktion, man kan betegne som udviklingskonsulent, men jeg var samtidig studerende, der var i gang med en under-

søgelse, og min rolle var således dobbelt. Det er på baggrund af den viden, og de erfaringer jeg opnåede igennem mit fire måneders ophold i Faaborg-Midtfyn Kommune, at denne undersøgelse er blevet til. Det er dette ophold, der har skabt min forforståelse af de to cases, og det er dermed grundlaget for, at jeg havde et ønske om at lave denne undersøgelse. Mit undersøgelsesdesign for dette speciales undersøgelse har således sit fundament i den forforståelse og den viden, jeg har fra praktikken. Min dobbeltrolle i praktikken har formet min forforståelse, idet den er resultatet, af både den kropslige erkendelse jeg opnåede gennem min deltagelse i praksis og af den bearbejdning af og refleksion over det erkendte, som jeg foretog i rollen som studerende. I praksis fokuserer jeg på at være fuld deltager i situationen for derefter at skifte kasket og nedfælde mine observationer med forskerens briller (ad deltagerforskerpositionen). I situationen har jeg dermed minimeret forskerens påvirkning (studerende i praktik) og maksimeret deltagerens (udviklingskonsulent). Jeg inddrager derfor praktikken som en del af min empiri i denne undersøgelse. Det drejer sig om noter fra logbøger samt interviews afholdt i forbindelse med mit praktikprojekt, ligesom jeg inddrager praktikprojektet, idet fund herfra er relevante for denne undersøgelse.

Der henvises til empiri fra praktik med:

- pgl. for projektgruppelogbog
- pl. for projektlogbog
- pr.ob. for øvrige praktikobservationer
- Interview fra praktik: mærket med medarb.1 og medarb.2
- Praktikprojekt: Mårtensson, 2013

I det følgende vil jeg præsentere designet for den undersøgelse der laves i specialet.

Undersøgellesdesign - Et interaktionistisk perspektiv på metode

Et undersøgelsesdesign, indenfor den beskrevne forståelsesramme og rettet mod besvarelse af mit forskningsspørgsmål, må nødvendigvis indeholde et fokus på empiri, og da der spørges til lokale praksisser, udført af lokale aktører, må disse udgøre kernen i empirien. Ud fra et ANT-perspektiv er det ligeledes vigtigt at inddrage flere perspektiver på det undersøgte, da det undersøgte netop konstrueres gennem sine relationer i netværket. Jeg har derfor valgt at bruge et miks af kvalitative metoder (interviews, observationer og dokumenter) til at belyse mit forskningsspørgsmål. Der er således tale om en induktiv metode, hvor empirien har forrang frem teorien, og hvor teorien således inddrages, hvor den kan belyse empirien. Til brug for dette har jeg valgt en interaktionistisk tilgang til de kvalitative metoder, da min forståelsesramme også har metodologiske konsekvenser for min empiriindsamlingsmetode, idet jeg arbejder ud fra en forståelse, hvor jeg som forsker er med til at konstruere de data, jeg indsamler, fordi jeg bliver en aktør i det netværk, jeg undersøger. I antologien *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv* beskriver Järvinen og Mik-Meyer (2005) interaktionismen som en fælles betegnelse for konstruktivistiske og interaktionistiske strømninger, som har det til fælles, at de antager, at betydningen af en handling eller et fænomen skabes i interaktionen mellem mennesker eller mellem mennesker og ting. Det fordrer en pragmatisk tilgang i analysen, hvor betydning således ikke er en uafhængig størrelse, der kan afdækkes, men i stedet et relationelt fænomen, der kun kan bestemmes situationelt med inddragelse af konteksten (Järvinen & Mik-Meyer, 2005). Det er altså i god tråd med ANT.

Järvinen og Mik-Meyer skriver om kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv:

”Den interaktionistiske begrebsramme får stor indflydelse på, hvordan man som forsker kan generere og bearbejde sit empiriske materiale. Inden for et interaktionistisk perspektiv er interview (...) ikke en »søg-og-afdæk-mission«, men en metode, i hvilken interviewer selv aktivt påvirker den fortælling, der skabes. Tilsvarende giver observationer fra fx et feltarbejde informationer om flertydigheden og ustabiliteten i det stu-

derede objekt og om den meningsproduktion, der foregår på feltet – herunder om forskerens eget bidrag til denne meningsproduktion. Og samme mønster går igen, når det gælder dokumentationsmateriale: Her søger forskeren ikke en art iboende betydning i dokumentet, men anskuer i stedet dokumentet som et materiale der henter betydning i – og afgiver betydning til – den sociale kontekst, som dokumentet bliver produceret og konsumeret i.” (Järvinen & Mik-Meyer, 2005, side 15)

Jeg har indsamlet min empiri ud fra denne forståelse, og jeg vil i det følgende beskrive de enkelte dele i et metodisk perspektiv.

Interview

Jeg har valgt at lave interviews med lederne i de to cases – Bente og Ulrik. Deres bidrag er uundværlige i forhold til at kunne besvare mit forskningsspørgsmål, og jeg har valgt interviewformen, fordi jeg er interesseret i, hvordan de italesætter forandringsprocessen – deres udpegning af netværket. Af samme grund ønskede jeg at lave interviews med medarbejderne, men det viste sig imidlertid, at det ikke var praktisk muligt, da det var for tidskrævende for medarbejderne. Derfor blev der foretaget et fokusgruppeinterview med fire socialrådgivere fra case A. Det var desværre ikke muligt med medarbejderne i case B, hvorfor jeg i stedet valgte at lave observationer hos dem.

Interview med lederne

Design:

Da jeg ønskede, at Bente og Ulrik selv skulle udpege netværket og derved selv italesætte, hvad de oplevede som værende af betydning for processen, var interviewene eksplorative, og deres design meget lidt strukturerede (Kvale & Brinkmann, 2008). Jeg udformede interviewguides med nogle få åbne spørgsmål indenfor de temaer, som jeg ønskede at undersøge. Iflg. Kvale og Brinkmann bør interviewspørgsmål vurderes ud fra både en tematisk og en dynamisk dimension, hvor spørgsmålet i forhold til den tematiske dimension skal bidrage til produktion af viden, mens det i forhold til

den dynamiske dimension skal fremme et godt interviewsammenspil mellem interviewer og den der interviewes (Kvale & Brinkmann, 2008). Ud fra denne forståelse udformede jeg interviewguiden, så temaernes rækkefølge var valgt ud fra hvor følsomt emne de berørte, så de 'mest lette' temaer kom først. Desuden valgte jeg at udforme spørgsmålene som oplæg til en åben fortælling, hvorfor jeg anvendte formuleringer som "Fortæl om... [en situation eller oplevelse]", "Prøv at beskrive, hvordan du... [griber en konkret situation an eller opfatter et fænomen]", eller "Hvad tænker du, når du hører begrebet medarbejderinddragelse?". At udforme spørgsmålene, så de lagde op til åbne fortællinger, var ligeledes et metodisk greb for at understøtte, at lederne italesatte det, der fremstod som betydningsfuldt for dem. Jeg har således søgt i mit interviewdesign at minimere risikoen for, at det var mig snarere end de interviewede selv, der udpegede netværket. Til hjælp for mig selv havde jeg desuden en række uddybende underspørgsmål til hvert tema, som kunne være en hjælp i selve interviewsituationen. I praksis blev underspørgsmålene brugt i et meget begrænset omfang, da de viste sig mestendels at være overflødige, fordi samtalen gled af sig selv. De var imidlertid en hjælp til de mere abstrakte spørgsmål fx om holdningen til medarbejderinddragelse. Således var hjælpespørgsmålene et middel til at sikre et tilstrækkeligt datagrundlag.

For at minimere eventuelle fejlkilder forårsaget af, at jeg misforstod eller fejlfortolkede de interviewedes udtalelser, valgte jeg at gennemføre interviewet med løbende opsamlinger. Således afsluttede jeg hvert tema med at fortælle for lederne, hvordan jeg havde forstået deres udtalelser, om det var rigtig forstået, og om de ønskede at uddybe. Dette viste sig at være en udbytterig tilgang, hvor der ofte blev givet uddybninger som førte til yderligere udpegning af netværket, ligesom det sikrede, at tvivlsspørgsmål blev afklaret. Da jeg bl.a. var interesseret i at kunne foretage en komparativ analyse mellem case A og B blev interviewene med de to ledere afholdt efter samme interviewguide. Interviewguiden indeholdt fem temaer: leders rolle, Skype-projektet, Organisationen, it-integrerende forandringsprocesser og medarbejdernes rolle. De fem temaer var valgt dels ud fra et ønske om at belyse forskningsspørgsmålet fra flere vinkler, dels ud fra en hypotese om, at netop disse fem temaer var af særlig vigtighed – en hypotesen som var resultatet af mit praktikophold i organisati-

onen, og den undersøgelse jeg lavede i tilknytning dertil. Interviewguiden kan ses i bilag 1.

Gennemførelse:

Da jeg allerede havde udtrykt ønske om at undersøge 'medarbejderinddragelse', mens jeg var i praktik, og således inden jeg tog valg om metode, vidste lederne godt, at netop dette begreb var af særlig interesse, og det var således allerede italesat som en aktør i netværket inden interviewet. Dette er problematisk ud fra et ANT-perspektiv, da jeg som beskrevet, netop var interesseret i at lade aktørerne selv udpege netværket (dette vil blive behandlet nærmere i afsnittet *Kritik af metode*). Jeg præsenterede derfor formålet med interviewet som en undersøgelse af lederens perspektiv på forandringsprocesser. Herefter gennemgik jeg min fremgangsmåde ved at forklare, at jeg ville stille nogle åbne spørgsmål til hvert tema, hvor jeg ville bede dem fortælle om en situation eller en oplevelse. Jeg beskrev, at jeg ville stille uddybende spørgsmål, og at jeg ville afrunde hvert tema med at opsummere, hvad jeg havde hørt for at de kunne rette eventuelle misforståelser og komme med uddybninger. Interviewet med Bente varede lidt over en time, mens interviewet med Ulrik varede ca. 45 min. At der er så stor forskel på, hvor lang tid de to interviews varede, skal primært findes i, at Bente i højere grad uddybede sine udtalelser ved afrundingen af hvert tema, end Ulrik gjorde. Begge interview blev optaget, og begge lydfiler er vedlagte.

Behandling af empirien:

Da jeg arbejder ud fra en ANT-forståelse, hvor empirien skaber undersøgelsens vej, er det et naturligt valg at gennemarbejde den indsamlede empiri fra interviewene, inden der blev indsamlet yderligere empiri. Dette er ud fra den opfattelse, at den viden jeg opnår herigennem kan kvalificere den videre empiriindsamling ved at følge det netværk, som lederne har udpeget i deres interviews. De to interviews blev derfor gennemlyttet flere gange med løbende notestagning. Der er således tale om en iterativ bearbejdning, hvor jeg medtager viden fra interview 1, når jeg tager noter til interview 2, hvorefter jeg igen vender tilbage til interview 1 osv. Jeg har bevidst fravalgt at transskribere interviewene, da det er min vurdering, at jeg, ved at vende

tilbage til informantens eget udsagn, hver gang jeg skal anvende empirien, minimerer den fejlkilde, der kan ligge i, at man for hver bearbejdningsrunde (fx transskribering, kodning, sammenfatning af koder i temaer) får stillet på linsen og hele tiden mister lidt af datas kvalitet, fordi man bringer eventuelle fejlfortolkninger med i den videre bearbejdning. Begrundelsen herfor er, at man skaber en model af en model af en model, idet transskriptionen er en repræsentation af den lydige repræsentation af den oplevede situation, som er selve interviewet. Kvale og Brinkmann betegner da også transskriptionsprocessen som en fortolkningsproces (Kvale & Brinkmann, 2008, side 199), og de skriver:

”Interviewet er en samtale, der udvikler sig mellem to mennesker ansigt til ansigt; i en transskription bliver samtalen mellem to mennesker, der er fysisk til stede, abstraheret og fikseret i skriftlig form. Så snart interviewtransskriptionerne er foretaget, er man tilbøjelig til at betragte dem som de egentlige grundlæggende empiriske data i et interview-projekt. (...) Et interview er et direkte socialt samspil, hvor det temporale udfoldelsestempo, stemmeleje og kropsudtryk fremtræder umiddelbart for deltagerne i samtalen, men ikke for den, der uden for denne kontekst læser udskriften. (...) Lydoptagelsen af interviewet indebærer en første abstraktion fra de samtalende personers direkte fysiske tilstedeværelse, og det medfører et tab af kropssprog såsom kropsholdning og gestus. Transskriptionen af interviewsamtalen til en skriftlig form indebærer endnu en abstraktion, hvor stemmeleje, intonationer og åndedræt går tabt. Transskriptioner er kort sagt forarmede, dekontekstualiserede gengivelser af direkte interviewsamtaler.” (Kvale & Brinkmann, 2008, side 199 f.)

For at være så tro mod empirien som muligt, hvilket er alfa og omega ud fra et ANT-perspektiv, da empirien er omdrejningspunkt for undersøgelsen, har jeg derfor fravalgt at transskribere (den anden repræsentation) og er i stedet vendt tilbage til den oprindelige lydige optagelse af interviewsituationen (den første repræsentation af selve situationen). Det er en langsommelig proces med mange gentagne gennemlyt-

ninger af hele interviewet i sin fulde længde, men jeg mener, det er en grundig tilgang, som giver metodisk kvalitet. For hver analysedel er al empiri således gennemgået i sin helhed for at identificere relevante steder. I forhold til interviews vil det sige, at jeg har haft et arbejdsdokument med titlen Noter-Bente-rammevilkår, et med titlen Noter-Bente-medarbejderinddragelse osv. Jeg har lavet en fuld gennemlytning af interviewet til hvert emne og har noteret, hvor i interviewet det enkelte emne bringes op – med tidskode og stikord til indhold. Derefter har jeg gjort tilsvarende for den øvrige empiri. Efterfølgende lavede jeg en anden gennemlytning, hvor jeg forholdt de forskellige empiridele til hinanden med henblik på at sammenligne de forskellige perspektiver, og endelig lavede jeg så en tredje gennemlytning i forbindelse med selve analysen, hvor jeg genhørte de relevante brudstykker og transskriberede relevante udsagn direkte ind i analysen. Denne fremgangsmåde har jeg anvendt til både de to interviews med lederne, til fokusgruppeinterviewet og til den lydlige del af mine observationer.

Der henvises til interviews med ledere med navn på informant (Bente eller Ulrik) efterfulgt af tidskode fx Bente 09:45.

Fokusgruppeinterview

Som bekrevet afholdt jeg fokusgruppeinterview med fire socialrådgivere fra case A. De fire medarbejdere blev udvalgt i samarbejde med deres leder Bente og repræsenterer handicap- og psykiatriteamet og tæller ligeledes både medarbejdere, der var direkte involverede i projektgruppearbejdet i forbindelse med Skypeprojektet, samt en enkelt der ikke var direkte involveret.

Fokusgruppeinterviewet var væsentligt for undersøgelsen, fordi jeg herigennem havde mulighed for at lade medarbejderne selv udpege netværket og derigennem italesætte, hvad der fra deres perspektiv var vigtigt i processen. Dette kunne efterfølgende sammenholdes med lederne, hvorigennem det ville blive muligt at foretage en analyse af både, om der var de samme opfattelser af, hvad der var vigtigt i processen og ligeledes, om der eksisterede de samme forståelser af fx, hvad medarbejderinddragelse er.

På baggrund af den gennemarbejdede empiri fra lederinterviewene og mine oplevelser fra praktikken udarbejdede jeg en interviewguide til fokusgruppeinterviewet med fire temaer: Skype-projektet, medarbejdernes rolle i processen, leders rolle i processen og relationen til leder. Mine egne erfaringer fra praktikken var med til at forme interviewguiden, fordi jeg i praktikken havde oplevet et misforhold mellem leders og medarbejders italesættelse af organisatoriske forhold vedrørende relationen mellem lederen og medarbejderne. Dette misforhold ville ikke være synligt, af interviewene med lederne alene, da der alene var tale om lederens eget perspektiv, ligesom der også i interviewsituationen kunne være tale om en bevidst italesættelse ud fra et ønske om at fremstå på en bestemt måde.

Erving Goffman, som af Järvinen og Mik-Meyer placeres inden for interaktionismen (den symbolske interaktionisme) har fremsat en teori om, hvordan individet, i relationen til et andet individ, performer, hvad Goffman betegner som en linje, dvs. et mønster af verbale og non-verbale handlinger, som positionerer individet i forhold til andre individer i den sociale situation. Individet anlægger denne linje mere eller mindre bevidst ud fra et ønske om at blive vurderet i forhold hertil (Goffman in Jacobsen og Kristiansen, 2004). Herved ses, at forskerens rolle i processen igen får betydning. Konkret oplevede jeg i processen, at de to ledere italesatte forandringsprocesser meget forskelligt: Ulrik beskrev, at forandringsprocesser i DMS forløber meget uproblematisk, og dette kan være et udtryk for en bevidst italesættelse. Da jeg ikke har talt Ulriks medarbejdere, er det imidlertid svært at afgøre, hvilket også viser, hvorfor fokusgruppeinterviewet med Bentes medarbejdere var af stor værdi.

Design:

Kvale og Brinkmann (2008) skriver om fokusgruppeinterview, at de er kendetegnet ved en ikke-styrende interviewstil, hvor fokus primært er på at bringe mange synspunkter frem vedrørende det emne, der er i fokus. Fokusgruppeinterviewet er, iflg. de to, således velegnet til eksplorative undersøgelser, fordi "den livlige, kollektive ordveksling kan bringe spontane ekspressive og emotionelle synspunkter frem (...). Når det drejer sig om følsomme, tabubelagte emner, kan gruppespillet gøre det lettere at udtrykke synspunkter, der som regel ikke er tilgængelige." (Kvale og Brinkmann, 2008, side 170). Fokusgruppeinterviewet som metode var derfor meget velegnet til

min undersøgelse, idet min undersøgelse netop var eksplorativ og emnet følsomt, fordi det i stort omfang handlede om medarbejdernes oplevelse af lederens håndtering af processen.

Som beskrevet udarbejdede jeg en interviewguide med fire temaer, som dannede rammen for 'den livlige, kollektive ordveksling (ad Kvale og Brinkmann). Interviewguiden kan ses i bilag 2.

Gennemførelse

I stil med min praktiske metode til lederinterviewene præsenterede jeg undersøgelsens formål samt fokusgruppens rolle heri. Min rolle i selve interviewsituationen var, hvad Kvale og Brinkmann (2008) betegner som moderator, idet jeg primært præsenterede emnerne eller af og til stillede uddybende eller opklarende spørgsmål. I praksis oplevede jeg, at det var en stor styrke ved interviewsituationen, at jeg allerede inden havde etableret relationen til de medarbejdere, der var med i fokusgruppen. Interviewsituationen bar således fra første sekund præg af, at der var et tillidsfuldt rum, hvor man følte sig tryk til at udtrykke sine meninger. Det medførte, at interviewsituationen, på trods af at temaerne var af en følsom karakter vedrørende deres relation til og dermed deres meninger om deres leder, var afslappet og præget af en hyggelig og tryk atmosfære. Jeg tilskriver dette stor betydning, i forhold til den empiri jeg opnåede igennem fokusgruppeinterviewet. Her er det imidlertid igen relevant at inddrage Goffman, fordi man må forvente, at idet der allerede var etableret en relation mellem medarbejderne og mig, så havde vi hver især også anlagt en linje til hinanden, som det iflg. Goffman ville være svært at afvige fra. Den allerede etablerede situation kan således både ses som en styrke og en svaghed ved undersøgelsen, idet jeg heraf fik mange udtalelser, hvor det lader til, at medarbejderne har taget bladet fra munden, hvilket imidlertid også kan ses som et udtryk for en vedligeholdelse af en linje, som blev etableret tidligere (i praktikken) snarere end oprigtige meninger.

Interviewet varede lige over en time og blev optaget (lydfilen er vadlagt). Empirien blev bearbejdet som tidligere beskrevet.

Der henvises til fokusgruppeinterview fokusgr. efterfulgt af tidskode.

Observation af evalueringsmøde i case B

Det var, som tidligere beskrevet, ikke muligt at interviewe medarbejderne i case B, men jeg fik i stedet tilbuddet om at være med som observatør til et evalueringsmøde vedrørende bl.a. brugen af Skype. Dette takkede jeg ja til ud fra en overbevisning om, at medarbejderens vinkel var af stor vigtighed, og at observationer, udover at give mig et indblik heri, også ville tilbyde et blik ind i selve praksis og dermed en mulighed for at se medarbejderinddragelse *in situ*. Observationerne var således værdifulde i min undersøgelse, fordi de i et ANT- og interaktionistisk perspektiv gav mulighed for at studere relationerne i den sociale kontekst på første hånd. Om observationer i et interaktionistisk perspektiv skriver Järvinen og Mik-Meyer:

”Den interaktionistiske begrebsramme flytter pr. automatik opmærksomheden væk fra enkeltpersoners »private« oplevelser og retter i stedet blikket mod, hvordan de studerede (inter-)agerer, og hvordan den sociale kontekst – både en specifik og en mere generel – påvirker denne interaktion.” (Järvinen og Mik-Meyer, 2005, side 98)

Der er flere tilgange til observationer, men ud fra mit beskrevne formål valgte jeg et design, hvor jeg minimerede min egen deltagelse og dermed også søgte at minimere min egen påvirkning på processen. I praksis er det imidlertid umuligt helt at undgå at påvirke processen, hvilket også blev tydeligt gentagne gange i forløbet: mødelederen – projektlederen – tog ofte øjenkontakt til mig, og jeg følte, at jeg blev inkluderet i mødet som en deltager i evalueringen. Dette var imidlertid også en konsekvens af mit tidligere ophold i organisationen, hvor jeg havde en perifer rolle i det projekt, som var genstand for evaluering. Således blev jeg også på et tidspunkt direkte involveret, da lederen – Ulrik – henvendte sig direkte til mig, og udbad mig min mening, om hvordan man fremadrettet kunne gribe en konkret it-integrerende proces an. Her er det derfor aldeles tydeligt, at jeg som forsker er medskaber i meningsproduktionen (ad interaktionismen og ANT).

Med på mødet var alle involverede i projektet: Ulrik i sin egenskab af leder af DMS, to kost- og motionsvejledere, hvoraf den ene har været projektleder på projekter, hvorfor hun fungerede som mødeleder, og derudover to sygeplejersker som også

deltog i projektet. – Og så mig. Mødet strakte sig over knap tre timer. Jeg optog lyd og tog noter begge dele ud fra devisen om at kunne fastholde mest muligt af den oplevede situation med et minimum af indgriben. Derfor fravalgte jeg også at filme, hvilket muligvis ellers fremstår som det åbenlyse valg, når man ønsker at fastholde flest muligt modaliteter. Det var imidlertid min overbevisning, at det ville påvirke situationen i større stil end med en diskret lydoptager kombineret med notestagning.

Der henvises til observationer fra evalueringsmødet med eva.ob. og til lydfilen med eva.lyd. evt. efterfulgt af tidskode. Lydfilen er vedlagt.

Dokumenter

Jeg har i forbindelse med undersøgelsen indsamlet dokumenter, som jeg formodede var af relevans for undersøgelsen. Jeg fik således adgang til en evalueringsrapport i tre udgaver over test af iPads i fagsekretariatet Sundhed & Handicap. Dokumenterne er imidlertid ikke anvendt i analysen, da de reelt viste sig kun at være en præsentation af, at der var blevet gennemført en evaluering, mens de evaluerede data i form af spørgeskema og information om antal af udleverede skemaer, antal besvarelser samt baggrund for spørgeskemaernes udformning, ikke var indeholdt i evalueringen, ligesom der ikke var draget konklusioner.

Ønsket om at inddrage disse dokumenter som en del af empirien var udsprunget af en formodning om, at jeg heri kunne få yderligere perspektiver på medarbejdernes relation til den pågældende teknologi og desuden få indblik i, hvordan processen italesættes organisatorisk, samt hvilke begrundelser der gives for forskelle i succesfuld implementering afdelingerne imellem – med andre ord, hvilken mening konstrueres.

Adgang til empiri

På USB-stik er vedlagt lydfiler af de to lederinterviews, fokusgruppeinterviewet samt observationen af evalueringsmødet. Desuden er mit praktikprojekt (Mårtensson, 2013) samt empirien hertil vedlagt, da de som beskrevet indgår i denne undersøgelse

også. Interviewguides til lederinterviewene og fokusgruppeinterviewet ligger desuden som bilag 1 og 2.

I det følgende vil jeg beskrive, hvordan teorien er inddraget i analysen, og hvilke udvælgelseskriterier der er brugt.

Teori

Da jeg arbejder ud fra et ANT-perspektiv og der således er tale om en induktiv metode, er teorien inddraget ud fra denne forståelse. Der ligger således en forståelse i specialet af at 'svaret' ligger i empirien, og teoriens rolle er at tydeliggøre de allerede i empirien eksisterende mønstre. Teorierne *skaber* ikke en sandhed i analysen, de *viser*, hvis de operationaliseres på en ordentlig måde, en allerede eksisterende sandhed.

En sådan forståelse medfører, at teorien ikke er udvalgt på forhånd. Udvælgelsen af teori er således sket i iterationer igennem hele empiribearbejdnings- og analyseprocessen, når det er fundet givtigt at inddrage teori til at forklare spor i empirien.

Udvælgelsen af teori er, ud over relevans, foretaget ud fra en vurdering af, hvilket videnskabsteoretisk syn der ligger til grund, for at kunne vurdere om der er overensstemmelse i forhold til specialets forståelse af, at viden konstrueres. Teorierne er desuden vurderet i forhold til, hvordan de er skabt metodisk, hvor der pga. ANT-perspektivet i specialet er lagt vægt på, at teorierne er empirisk funderede.

Qua den induktive metode vil teorierne blive præsenteret løbende, hvor de inddrages i analysen.

Analysemetode

Analysen er foretaget i en iterativ proces med iterationer mellem databehandling, læsning af teori, analyse som fører til behovet for at vende tilbage til data; databehandling med nyt fokus (gennemlytning med specifikt fokus – fx hvilken teknologiforståelse udtrykkes der), søgen efter teori og videre analyse. Den ultimative ANT-analyse slutter i princippet aldrig, da netværket er uendeligt, og den

præsenterede analyse er således et udtryk for klare valg og fravalg fra min side. Valg der imidlertid er funderet i analysen af empirien og som således ekspliciteres og begrundes i selve analysen.

Refleksivitet som kvalitetskriterium

Da der ligger en forståelse til grund for specialet af, at jeg som forsker har en stor rolle i processen, har jeg lagt mig på sinde at lægge mine refleksioner åbent frem for læseren for derigennem at synliggøre undersøgelsens præmisser. Dette er ud fra en forståelse af, at det er ved at kunne følge og vurdere rimeligheden af mine valg, at læseren kan vurdere undersøgelsen – dens kvalitet og dens resultater, som beskrevet tidligere.

Justesen og Mik-Meyer fremhæver ligeledes refleksivitet som et kvalitetskriterium i den konstruktivistiskinspirerede metode:

”Et kriterium, der ofte fremhæves i konstruktivistisk inspirerede methodediskussioner, er begrebet *refleksivitet* (fx Gergen & Gergen 2002: 1027). Refleksivitet er beslægtet med gennemsigtighedskriteriet i den forstand, at det fordrer, at den studerende lægger sine refleksioner åbent frem for læseren, men refleksivitetskriteriet indebærer mere end det, fordi det også lægger op til, at den studerende reflekterer over, hvad hendes egen position og erfaring betyder for undersøgelsen.

Præmissen er, at enhver forsker eller studerende uundgåeligt er situeret og positioneret på en særlig måde i forhold til sin undersøgelseskontekst, og at positioneringen har afgørende betydning for undersøgelsen.” (Justesen og Mik-Meyer, 2010, side 49 f.)

Kritik af metode

ANT-perspektivet er specialets erkendelsesmæssige ramme, og det har således haft betydning for, hvordan jeg har indkredset min problemstilling, hvordan jeg metodisk har grebet undersøgelsen af problemstillingen an, og hvordan jeg analytisk har bearbejdet empirien. Desuden er min undersøgelse i meget høj grad formet af den

forståelse, jeg opnåede gennem mit praktikophold i organisationen. Man kan derfor rejse det spørgsmål, om min placering midt i feltet har givet mig skyklapper på, og at problematikken som undersøges, i højere grad er et udtryk for min subjektive oplevelse end for en reelt eksisterende problemstilling i organisationen.

I forhold til empiri kan undersøgelsen kritiseres for at inddrage empiri i forskelligt omfang fra de to cases. Fx at jeg i ikke har kunne foretage interviews med medarbejderne i case B. Jeg har forsøgt at imødegå denne problematik i empiriindsamlingen ved i stedet at foretage observationer, ligesom jeg i analysen har søgt at imødekomme problematikken ved i højere grad at inddrage oplevelser fra praktikken. Da jeg imidlertid tilbragte det meste af min praktik i Bentes og ikke Ulriks afdeling, kan man stille spørgsmålstegn ved om dette er tilstrækkeligt, ligesom det, om mine tolkninger er reelle, er sværere at eftervise, end hvis jeg havde haft medarbejdernes egne udtalelser herom. I forhold til empiri kan min metode desuden kritiseres for, at jeg gik imod ANTs devise om at lade aktørerne udpege netværket, idet jeg selv italesatte medarbejderinddragelse som en faktor i processen. Det er problematisk, fordi jeg således allerede har udpeget 'medarbejderinddragelse' som en aktør i netværket, og min undersøgelse kan derfor kritiseres for at vise, at medarbejderinddragelse har betydning netop som resultat af denne min italesættelse af den som aktør. Imidlertid vil jeg argumentere for, at mine oplevelser fra praktikken giver belæg for, at der er tale om, at medarbejderinddragelse reelt kan opfattes som en aktør i de behandlede cases. Det ændrer imidlertid ikke ved, at min italesættelse heraf er et kritikpunkt.

Selve analysemetoden kan kritiseres for qua mit ANT-perspektiv at inddrage og anvende teorier efter forgodtbefindende, hvilket jeg har søgt at imødekomme ved, som tidligere beskrevet, at lægge mine overvejelser åbent frem for læseren og derigennem vise at undersøgelsen følger min fortolkningsproces.

Endelig ligger der i valget af ANT-blikket et implicit valg af et mikro-perspektiv på de organisatoriske processer, som dermed giver et fravalg af det større perspektiv. Man kan således stille spørgsmålet, hvilken relevans min undersøgelse har og for hvem. Hertil er det min vurdering, at den primære relevans af analysen er lokal – i forhold til organisationen som den er udført i tilknytning til. Imidlertid mener jeg, specialet har en bredere relevans ved at bekræfte teorien om praksis og teknologi

som sociomaterielt *entangled* og ved at vise, at ANT som metode er anvendelig i forhold til denne type undersøgelser qua sin praksisnærhed og sit fokus på relationer og processer.

Efter denne gennemgang af min metode vil jeg i det følgende vise analysen.

Analyse

En analyse foretaget indenfor en ANT-forståelsesramme, er en analyse med fokus på relationer mellem aktører i et netværk og en analyse, hvor forskeren skal lade empirien vise vejen – lade aktørerne udpege netværket. Det er intet naturligt startpunkt for en sådan analyse, da man ikke kan tale om, at netværket starter eller slutter et sted, ligesom det ikke har et centrum (Hundebøl, 2011; Blok & Jensen, 2009). Forskeren må derfor tage et valg om startsted, ligesom forskeren præger analysen ved at afgrænse den i forhold til, hvilke aktører der inddrages. Min analyse vil være struktureret således, at der først foretages en analyse af de to lederes relation til egen praksis, forstået som den organisatoriske ramme de udfører deres arbejde indenfor. Formålet med denne del af analysen er at undersøge, hvilken betydning lederens rammevilkår har for forandringsprocessen. Dernæst vil jeg flytte fokus til lederens relation til teknologien med det formål at undersøge, hvordan lederens it-kompetencer og teknologiforståelse påvirker den måde, lederen agerer på i forandringsprocessen. På baggrund af de fund jeg gør i de to første analysedele, vil jeg efterfølgende foretage en analyse af, hvordan de identificerede forhold skaber to forandringsprocesser af forskellig kompleksitet. Endelig vil jeg undersøge, hvordan begrebet medarbejderinddragelse skabes som aktør i de to cases, hvilke betydninger tillægges begrebet, hvordan det udøves af lederne, opleves af medarbejderne, og hvordan det påvirker processen. Analysen er således bygget op lag på lag, idet jeg hele tiden bygger videre på de fund, jeg allerede har gjort. Det følger heraf, at min egen rolle i processen er stor, fordi jeg ved at vælge analysens startsted har præget hele den følgende proces. Imidlertid er analysens startsted ikke valgt vilkårligt, men på baggrund af min behandling af empirien, som viste, at netop forskellene i de to cases havde stor betydning for, hvordan forandringsprocesserne forløb. Allerede i valg af startsted for analysen har jeg således foretaget en indledende analyse, hvor jeg foretager et aktivt valg på baggrund af, hvad jeg mener, empirien viser mig:

Hvilken betydning har rammerne for processen? En komparativ analyse af forholdene i de to cases

Som det fremgår af casebeskrivelsen og organisationsdiagrammet, har vi at gøre med to ledere med meget forskellige organisatoriske rammevilkår. Bente er souschef og er som sådan placeret højere i hierarkiet end Ulrik, da hun også er leder for ham. Derudover har Bente også det økonomiske ansvar for hele fagsekretariatet. Desuden er arbejdsorganiseringen i de medarbejdergrupper, som Bente og Ulrik er ledere af meget forskellig. I Bentes gruppe er arbejdet driftsbaseret, mens det i Ulriks afdeling er projektbaseret.

I forhold til at undersøge, hvordan it-integrerende forandringsprocesser gribes an, og hvordan medarbejderen inddrages som en ressource heri, er det således interessant at undersøge, om de to ledes vidt forskellige organisatoriske rammevilkår har betydning for, hvordan de griber forandringsprocesserne an og i så fald med hvilken konsekvens. Dette vil blive undersøgt i det følgende.

Citatet herunder er fra interviewet med Bente, og det illustrerer, hvilke forhold, der iflg. Bente selv, har sat dagsordenen for hendes arbejde, siden hun tiltrådte stillingen som souschef:

”Det har været forandringernes holdeplads, lige siden jeg kom hertil i 2008. Det var et fagsekretariat, som var økonomisk udsejlet, så der har været arbejde med forandringer lige siden. Vi var også godt klar over både Sten og jeg, at det var en olietanker, vi skulle have vendt, og det tager altså tid. Så det har været mange bække små, var jeg lige ved at sige, men små detaljer, først – selvfølgelig – først den store oprydning, men så mange... mange små møder, involvering – forsøgt at få skabt medejerskab til alle de forandringer (...) som jo – i den her kultur i kommunen i hvert fald – hele tiden har et økonomisk incitament også. Det kommer vi ikke udenom, og det er jo ikke lige hoffene (griner) for socialrådgivere at tænke økonomi. Det er ikke deres spidskompetence. Det er slet ikke noget, de tænker på. De tænker på borgeren og relationen og alt det andet.

Så det har været en svær ting. Det synes jeg faktisk, det har, men de er ved at vænne sig til, at der sker noget næsten hele tiden. Det foregår selvfølgelig på mange niveauer sådan organisatorisk, men de er dog også begyndt at komme med »jeg har også en ide« sådan rækker fingeren op ikke, sådan lige så stille. Så kom dog med den, altså lad os dog høre ikke, fordi når det kommer nedefra, så tror jeg på, at det er meget mere guld værd, end det vi i toppen kan side og gætte os frem til, hvordan det måtte være (griner). Vi kan selvfølgelig se nogle økonomiske rationaler ikke, men om vi altid lige får tænkt hele vejen rundt, kan jeg nogle gange være lidt i tvivl om. Så jeg vil hellere have det kommer nedefra sådan nogle ting. Men de er... en gang imellem er de også trætte, og det er vi måske alle sammen altså, fordi vi skal skabe forandringer hele tiden, og det øh... og kunne man bare nogen gange få ro – få drift altså, men jeg synes, de er ved at vænne sig til, at der sker noget hele tiden, at man skal kunne rykke sig.” (Bente 27:00)

Her beskriver Bente bl.a. flere vigtige forhold af betydning for hendes handlerum i forandringsprocesserne. Citatet fortæller også meget om Bentes tilgang til sådanne processer, hvilket vil blive behandlet andetsteds, da fokus i denne del af analysen er Bentes rammevilkår og ikke Bentes rolle i processen.

Bente beskriver, hvordan der konstant er forandringsprojekter i gang i sekretariatet, som, i hendes italesættelse heraf, primært har et økonomisk incitament. Hun beskriver ligeledes en oplevelse af, at det økonomiske incitament ikke er motiverende for socialrådgiverne, som gerne vil koncentrere sig om drift – om deres kerneopgave. Processen har således til tider været svær, beskriver hun, og hun har forsøgt at motivere medarbejderne, involvere dem og skabe medejerskab. Lyspunktet er iflg. Bente, at selvom alle af og til kan virke trætte (af forandringer), så er medarbejderne også selv begyndt at komme med ideer til tiltag. Af citatet ser vi således, at incitamentet til mange forandringstiltag lader til at være økonomisk, og at Bente har oplevet modstand fra medarbejderne, men at det kan tyde på, at der kan være en holdningsændring på vej, fordi der er ved at blive skabt en vanthed i forhold til de konstante forandringsprocesser.

Anderledes ser det ud hos Ulrik. Han beskriver i interviewet, at han, siden han tiltrådte sin stilling for to år siden, har haft sit primære fokus på to ting: teamets sammenhæng i form af en større grad af tværfaglighed og at få bragt DMS ind i digitaliseringens tidsalder (Ulrik 14:10). Det har, siger han, været hans pejlemærker i de sidste to år (Ulrik 14:47). Allerede her tegner der sig således et meget andet billede af, hvilke organisatoriske rammer Ulrik arbejder indenfor. Bente og Ulrik italesætter forandringstiltag meget forskelligt, og det lader til, at hvor der hos Bente primært er et økonomisk rationale, er det hos Ulrik et udviklingsrationale, der sætter dagsordenen. Der kan være flere grunde til dette, og man kan formode, at netop Bentes funktion som souschef med ansvar for afdelingens økonomi er en væsentlig årsag til, at hendes primære fokus lader til at være her. Dette ansvar påligger ikke Ulrik i samme grad, omend han har ansvaret for økonomien i DMS. Desuden kan det påpeges, at der nationalt set er stort fokus på borgerens eller patientens aktive rolle i forhold til egen situation, hvor patienten skal uddannes til at tage ansvar for sin egen sundhedsmæssige tilstand, hvorfor der ligger en forventning om, at Ulrik skaber udvikling i sin afdeling netop i forhold til dette. Begrundelsen for at de to ledere italesætter forandringstiltag ud fra to så forskellige rationaler – økonomi hos Bente og udvikling hos Ulrik – kan således også skulle findes i, hvilken primær rolle de hver især ses i af deres fælles leder fagsekretariatschefen. Desuden kan der i interviewsituationen være tale om en bevidst italesættelse af egne prioriteringer ud fra et ønske om at fremstå som en bestemt type af leder (ad Goffman som beskrevet i metodeafsnittet).

Ulrik fortæller i interviewet, at det er hans opfattelse, at forandringskulturen i organisationen er meget teamafhængig (Ulrik 26:49). Han siger:

”Jeg tror, at hvis du tager helt specifikt de to teams Det Mobile Sundhedscenter og vores hjælpemiddelteam, så er de meget mere – nu bliver det sådan lidt klicheord – men omstillingsparate end handicap og psykiatriteamet [Bentes teams]. Det kan der være mange årsager til (...) Jeg tænker, at en væsentlig årsag til det er deres forskellige uddannelser, det

er den ene ting. Sundhedsfaglig versus socialfaglig er en afgørende forskel. Så er det også en afgørende forskel, at hvad er det for et team, man søger ind i som medarbejder. Det Mobile Sundhedscenter og hjælpemiddelteamet er ofte kendetegnet ved, at de arbejder projektorienteret med projekter af kortere eller længere varighed, og medarbejdere der søger ind på sådan noget, er det min opfattelse som leder; de er i sagens natur mere omstillingsparate, mere villige til, at det her er en kortvarig indsats. Hvor, at hvis man søger ind i et team, som arbejder meget driftsbaseret, og som arbejder med visitation i forhold til borgerne – det gør vi ikke, vi har ingen myndighed i Det Mobile Sundhedscenter. Det er en afgørende forskel.” (Ulrik 26:54)

Om sine egne medarbejdere siger Ulrik, at han sjældent møder modstand mod forandringer (Ulrik 08:10), og han påpeger, at det er to forskellige måder at kommunikere på og at være leder på, om man er leder af medarbejdere, der er proces- og projektorienterede eller mål- og driftsorienterede (Ulrik 31:06). Det lader således til, at arbejdsorganiseringen – projekt vs. drift – kan have betydning for, hvordan forandringer modtages af medarbejderne. Af citatet fremgår det i hvert fald, at det er Ulriks oplevelse, at Bentes medarbejdere ikke er ’omstillingsparate’ i samme grad som de medarbejdere, der primært arbejder projektorienteret og således har opgaver af mere skiftende karakter over tid. At, det også er Bentes oplevelse, ses, da hun fortæller om, at der har været afprøvet iPads i fagsekretariatet – både hos hende og Ulriks medarbejdere og i en tredje afdeling (hjælpemiddelteamet). Som i DMS arbejder hjælpemiddelteamet, som det fremgik af Ulriks udtalelse herover, også projektorienteret. Der blev foretaget en fælles evaluering for de tre afdelinger, og Bente fortæller, at det var socialrådgiverne, der var mest forbeholdne overfor iPads anvendelighed (Bente 42:20). Om sine medarbejders omstillingsparathed, fortæller Bente i denne sammenhæng:

”Jeg ved ikke, hvad det er med de der socialrådgivere, men tingene gror altså meget langsomt i haven her (griner). Det er en lang lang modningsproces, der skal til. Så det er igen det der med at få det udbredt lige så stille og sige, okay har

var en frugt vi kunne høste, her var noget ikke. Og så andre de begynder jo også at synes – at hige hen imod det ikke. Så lykkes det til sidst, men det tager altså meget lang tid (griner).” (Bente 43:45)

De to ledere lader således til begge at have en oplevelse af, at der generelt er forskel på graden af villighed til forandring hos henholdsvis Bente og Ulriks medarbejdere, hvilket kan tyde på, at typen af daglig arbejdsorganisering er af betydning for, hvordan forandringsprojekter modtages. Der tegner sig således et billede af to ledere med meget forskellige organisatoriske rammevilkår indenfor ikke bare samme organisation, men også indenfor samme afdeling (fagsekretariatet). En forskel der både grunder i de forskellige medarbejdere (socialfaglig/sundhedsfaglig, drift/projekt), men også i om der primært hersker et økonomisk- eller et udviklingsrationale i lederens bevidsthed og dermed i afdelingens forandringsprojekter. Dette er naturligvis ikke et dækkende billede af, hvilke faktorer der er af betydning, for medarbejdernes tilgang til forandringsprojekter, men det kan være en del af forklaringen. I det følgende vil jeg uddybe analysen i forhold til, hvilken betydning projekt- vs. driftsorganiseringen har for medarbejdernes oplevelse af projekternes vigtighed i dagligdagen.

Ulrik oplever, som beskrevet, at hans medarbejdere er omstillingsparate og sjældent yder modstand mod forandringer. Da det som beskrevet andetsteds ikke har været muligt at spørge medarbejderne i DMS, kan dette ikke underbygges med deres kommentarer, og om der således er tale om en bevidst italesættelse (ad Goffman). Min egen oplevelse, fra såvel deltagerobservationer foretaget i forbindelse med min praktik samt min deltagelse som observatør på evalueringsmødet vedr. diabetesrehabiliteringen, bakker dog op om dette syn: Medarbejderne opleves som motiverede og meget engagerede i processen, og de udviser en høj grad af ejerskab i form af fx idegenerering i forhold til fortsatte udviklingsmuligheder af de igangværende forandringsprocesser i forbindelse med den formative evaluering af diabetesrehabiliteringen – og Skypes anvendelighed hertil. Dette kommer konkret til udtryk i evalueringssituationen ved, at det i meget høj grad er medarbejderne, der samtaler om diabetesrehabiliteringen; hvilke erfaringer de har gjort sig indtil nu, og hvilke ideer de har fremadrettet. Snakken er meget uformel og Ulrik indtager en peri-

fer rolle, hvor han sjældent siger noget men i stedet tager noter til referatet, som de øvrige mødedeltagere kan følge med i på storskærm (eva.ob.; eva.lyd.).

I Bentes afdeling har det imidlertid været muligt at spørge medarbejderne, og for at afdække, hvilken betydning Bentes rammevilkår har for hendes håndtering af forandringsprocesserne, er det relevant at inddrage deres perspektiv på, hvordan de vurderer vigtigheden af forandringsprojekter i forhold til øvrige arbejdsopgaver.

I mit praktikprojekt undersøgte jeg, hvordan man kan forstå medarbejderens deltagelse i projektgruppen i den indledende fase af en organisatorisk udviklingsproces, hvor møder skal flyttes til Skype (Mårtensson, 2013). Undersøgelsen omhandlede Skype-projektet i Bentes afdeling. Ved at anvende ANT og teori om voksnes selektive læreprocesser (Illeris) i analysen af min empiri, i form af interviews med medarbejderne, fandt jeg bl.a., at socialrådgiverne har et vurderingshierarki, hvor de vurderer nytteværdi først i forhold til deres borgere, fordi de føler sig mest forpligtede på dem, dernæst i forhold til dem selv – om de selv har glæde af det, og først til sidst vurderer de nytteværdi i forhold til deres forpligtelse over for organisationen, som er den af de tre (borgeren, medarbejderen selv, organisationen), som de føler den mindste grad af forpligtelse overfor (Mårtensson, 2013). At det forholder sig sådan i forhold til ikke bare Skype-projektet men (it-integrerende) forandringsprocesser generelt blev synligt i fokusgruppeinterviewet, hvor en medarbejder bl.a. udtalte:

”Jeg mangler en forståelse fra Bente om, at hun ved, at den primære opgave for mig det er min sagsstamme¹. Det er min primære opgave, alt andet det er sekundært. (...) Det her, det er en – er der hul, så kigger vi på det, ellers så bliver den liggende. Og det er sådan, jeg har det med de ting lige nu. Det er *hvis*-muligheder. Det andet det er *skal*. Men det forstår hun ikke.” (fokusgr. 01:01:24)

Her beskriver medarbejderen, hvordan hun vurderer drift som værende af større betydning end forandringsprojekterne, og hun beskriver, at hun foretager en

¹ Socialrådgiverens sagsstamme er det antal borgere, hvis sager hun har ansvaret for

prioritering i forhold til hendes tid, hvor drift *skal* nås, hvorimod tidsbegrænsede forandrings- og implementeringsprojekter som fx Skype-projektet vurderes som noget man bruger tid, *hvis* der er tid til overs. Alle fra fokusgruppen var enige i denne betragtning (fokusgr. 59:55). Dette understøtter Ulriks vurdering af, at medarbejdere, hvis primære opgave tager form at projekter (som i DMS fx kan være rygestopkurser m.m.), er mere omstillingsparate end driftsorienterede medarbejdere, hvor forandringsprojekter opleves som en ekstra opgave, som kommer i anden række. Ligesom det kan forklare, hvorfor Bente oplever, at forandringsprocesser tager længere tid i hendes team end i de projektorgerne teams.

Man kan betragte de identificerede forskelle mellem de to medarbejdergrupper som et udtryk for to forskellige forandringskulturer, og det lader til, at det har den konsekvens, at forandringsprocessen sandsynligvis kommer hurtigere fra start i Ulriks afdeling end i Bentes, da Bente skal lægge mere arbejde i at skabe en følelse af behov for forandring hos sine medarbejdere end Ulrik pga. deres prioritering af arbejdsopgavernes vigtighed. Ligesom det kan have betydning for, i hvilket tempo forandringsprocessen forløber, idet den i Bentes afdeling ser ud til at ville blive tildelt opmærksomhed af og til, hvorimod det der ud til, at den vil være i konstant fokus i Ulriks afdeling. Den ovenstående analyse tegner således et billede af to ledere med to meget forskellige sæt af rammevilkår, hvor det lader til, at Ulrik har mere gunstige rammevilkår for forandringsprocesser end Bente.

I det følgende vil jeg undersøge, på hvilken måde ledernes it-kompetencer og teknologiforståelse influerer på, hvordan processen gribes an.

Hvilken betydning har lederens it-kompetencer og teknologiforståelse for tilgang til processen?

Som beskrevet tidligere ligger der i specialet en forståelse af teknologi som kontekstafhængig og af teknologi og praksis som værende sociomaterielt *entangled*. Ud fra denne betragtning er det således interessant at undersøge, hvilke teknologiforståelser der hersker i organisationen, og hvilken betydning det har for den it-integrerende forandringsproces. Denne analysedel er således snarere foranlediget af specialets

forståelsesramme og min forforståelse end fund i empirien. Formålet med denne analyse er derfor ligeledes at afklare, hvorvidt der i empirien er tegn på, at lederens teknologiforståelse har betydning for processen.

I det følgende vil de to ledes teknologiforståelse blive analyseret frem, hvorefter det vil blive undersøgt, om og evt. hvilken konsekvens det har for ledernes tilgang til processen. I dette afsnit vil der primært blive inddraget teori om teknologiforståelse fra Orlikowski. Denne teori vil blive præsenteret herunder, hvorefter den vil blive anvendt i analysen.

På baggrund af et omfattende empirisk materiale fra en virksomhed, bestående af observationer, dokumenter og over 90 interviews med ansatte samt yderligere interviews med særligt udvalgte nøglemedarbejdere, har Orlikowski sammen med Gash identificeret tre forståelsesrammer, som kan anvendes som analysegreb til at forstå de involverede (menneskelige) aktøres handlinger i forandringsprocessen (Orlikowski & Gash, 1994). Om forståelsesrammernes (technological frames) anvendelighed skriver Orlikowski og Gash selv: "We argue that technological frames offer an interesting and useful analytic perspective for explaining and anticipating actions and meanings that are not easily obtained with other theoretical lenses." (Orlikowski & Gash, 1994, side 174). Jeg vil inddrage denne empirisk funderede teori, fordi jeg mener, identifikation af individets forståelsesrammer kan være med til at anskueliggøre, hvilken teknologiforståelse individet har. Til dette formål vil jeg desuden inddrage fire teknologiforståelser, som Orlikowski igennem et litteraturstudie har identificeret i forskningslitteraturen (Orlikowski, 2010).

De tre forståelsesrammer fra Orlikowski og Gash (1994):

Nature of Technology

Opfattelsen af teknologien og dens funktion og potentiale.

Technology in Use

Forståelsen af, hvordan teknologien skal bruges i den daglige praksis. Herunder hvilke betingelser der er, og hvilke konsekvenser det vil give.

Technology Strategy

Forståelsen af formålet (motivationen og visionen) med implementeringen

De fire teknologiforståelser (Orlikowski 2010):

Absent presence

I denne forståelse træder teknologien i baggrunden. Den opfattes som mindre væsentlig end menneskelige aktører, og dens rolle og betydning undervurderes derfor, da teknologien ikke opfattes som værende af nogen særlig betydning (Orlikowski, 2010).

Exogenous Force

I denne forståelse er teknologi en udefrakommende, autonom kraft, der påvirker menneskelig handling og dermed driver organisationsudviklingen (Orlikowski, 2010). Denne opfattelse er, hvad man kan betegne som teknologisk determinisme (Hunich & Olesen, 2014).

Emergent Process

Her forstås teknologi, som "material artifacts that are socially defined and socially produced, and thus as relevant only in relation to the people engaging with them." (Orlikowski, 2010, side 131). Dette er en instrumentel forståelse af teknologi:

"I den instrumentelle optik har vi mennesker udviklet os mod mere og mere avancerede samfund, bl.a. takket være vores teknologiske snilde og nysgerrighed. Vi har derfor udviklet stadig mere komplekse redskaber og instrumenter til at udforske verden og afprøve dens muligheder og grænser. Det er os selv og ikke teknologien der sidder ved styrepinden." (Hunich & Olesen, 2014, side 51).

Teknologien ses således som kontekstafhængig, men som et produkt af menneskelig handling.

Entanglement in Practice

Dette er den sociomaterielle forståelse af teknologi, hvor teknologien forstås som sammenflettet med organisationen og dennes praksis, og man derfor ikke kan forstå teknologi som et isoleret fænomen (Orlikowski, 2010). Denne forståelse adskiller sig fra *emergent process* ved, at teknologien i denne forståelse ikke er underlagt mennesket, men derimod siddestilles med mennesket, og således opfattes som en non-human aktør i tråd med ANT, dog med den forskel, som jeg tidligere beskrev, at det hos Orlikowski er den humane aktør, der har agens, mens den non-humane aktør tilskrives performativitet.

Jeg vil nu tage fat på analysen og ved hjælp af begreberne herover anskueliggøre, hvilken teknologiforståelse lederne lader til at have.

Ledernes syn på 'the nature of technology'

Ulrik fortæller i interviewet, at "det [Skype] kunne lige så godt have været sat i gang som et led i vores individuelle kost- og motionsvejledning. Nu var der bare et projekt, hvor vi havde mulighed for at prøve det." (Ulrik 25:44). Han fortæller desuden at diabetesrehabiliteringen var "et godt sted at prøve noget så simpelt, som det [Skype] i virkeligheden er." (Ulrik 14:54). De to citater taler for, at Ulrik har en forståelse af Skypes *nature* som værende uafhængig af kontekst, idet han lader til at mene, at det ikke ville have gjort en forskel, om Skype var blevet afprøvet i den individuelle kost- og motionsvejledning eller i diabetesrehabiliteringen. Han giver desuden indtryk af, at han vurderer Skype som værende simpelt ud fra, hvad man må formode er rent tekniske kvaliteter uden at skelne til, hvilken brugskontekst Skype skal indgå i. Spørgsmålet er imidlertid, om disse udtalelser reelt er et udtryk for, at der ikke er tale om en sociomateriel teknologiforståelse, eller om forklaringen snarere skal findes i Ulriks indgående kendskab til netop denne teknologi og til hans it-kompetencer generelt. Tilsvarende giver en indledende analyse af Bentes syn på Skypes *nature of technology* indtryk af, at hendes it-kompetencer har konsekvens for hendes håndte-

ring af teknologien i den konkrete forandringsproces: Da Skype-projektet i Bentes afdeling blev igangsat under mit praktikophold, udbad Bente sig, at en af de ting, en evaluering skulle indeholde, var en analyse af Skypes anvendelighed i socialrådgivernes praksis. Dette kan være et udtryk for, at hun ikke har et prædefineret syn på Skypes *nature of technology*, hvilket også er sandsynligt, fordi hun ikke havde erfaring med at bruge Skype. Ønsket om en analyse kan dermed forstås som, at Bente har behov for at have 'noget' at danne sig en holdning om Skypes *nature of technology* på baggrund af, og at dette 'noget' i mangel af egne erfaringer med Skype kan udgøres af en analyse af Skypes anvendelighed i den konkrete praksis. I et sociomaterielt perspektiv er det fornuftigt af Bente, at hun vil lade brug af teknologien i praksis være grundlag for hendes egen vurdering af Skypes *nature of technology*, fordi som Boulus og Björn formulerer det:

"(...) one must recognize that it is impossible to predict and fully plan the socio-technical changes and the overall effect of the technology. This unpredictability is due to the emergence of new possibilities and the unanticipated patterns of use, that are brought along by the new technology. Thus, the impact of a new technology becomes emergent in use only." (Boulus & Bjorn, 2007, side 145)²

Ved første øjekast kan det således lade til, at Bente har en forståelse af teknologien som *entangled in practice*. Det er dog vigtigt at overveje, om begrundelen for dette ikke snarere skal findes i netop det faktum, at Bente intet førstehåndskendskab har til teknologien. Ligesom Ulriks udtalelse om Skypes *nature* også lod til at være knyttet til hans it-kompetencer. Orlikowskis begreber rummer ikke dette kompetenceperspektiv, hvorfor jeg i det følgende vil inddrage Dreyfus og Dreyfus' *Model of the Acquisition of Expertise*, da jeg mener, det kan være med til at kvalificere analysen, fordi det kan give indblik i, hvad der ligger til grund for ledernes udtalelser om *the nature of technology*.

² Boulus og Bjorn henviser i dette citat til Nilson, A. et al. (2002), Berg, M. (1997, 1999, 2001), Wikkelsø, S. (2005), Orlikowski, W.J. & Gash, D.C. (1994), Orlikowski, W.J. (1992).

Dreyfus og Dreyfus – begge professorer ved University of California – har, ud fra en fænomenologisk forståelse og på baggrund af observationer af skakspillere og sygeplejersker (Levinsen, 2011), udviklet en *Model of the Acquisition of Expertise* (Dreyfus & Dreyfus, 2005), som jeg mener kan nuancere forståelsen af ledernes tilgang til *the nature of technology*. I modellen placerer individet sig på et af fem kompetencetrin fra novice til ekspert baseret på, hvilke læringsstrategier individet benytter sig af (Dreyfus & Dreyfus, 2005; Levinsen, 2011). I sin operationalisering af modellen beskriver Levinsen trinnene således:

”1) Novicen udøver kontekstafhængig og ureflekteret *trial-and-error*. 2) Den Avancerede Begynder er afhængig af regler og reflekterer kontekstafhængigt indenfor *learning-by-doing* strategier. 3) Den Kompetente forholder sig til kontekst, handler uafhængigt og kan planlægge og ændre strategi, men er ukritisk overfor udgangspunkt og grundantagelser. Disse trin er – i forskellig grad – afhængig af regler og instruktion. Trin 4) Dygtig, udfordrer grundlæggende antagelser med kritisk refleksion, og 5) Eksperten møder udfordringer intuitivt med et repertoire af erfaringsbaseret tavs viden (Polanyi, 1968). Begge trin behersker *Reflection in Action* (Schön, 1983) og akkommoderer på radikale måder.” (Levinsen, 2011, side 23)

Som beskrevet havde Bente inden Skype-projektet ingen personlige erfaringer med Skype. I interviewet fortæller hun desuden om iPads, at hun mangler viden om, hvad de kan rent teknisk, og hun bruger ordet 'novice' om sig selv i denne sammenhæng (Bente 52:40). Ud fra Bentes egne ord samt mine observationer af hende (deltagerobservationer foretaget i forbindelse med praktikken) og Ulrik (observation af evalueringsmøde), hvor jeg både har set de to ledere anvende forskellige it-teknologier og hørt dem italesætte egne evner på området, vurderer jeg Bente til at være på enten trin to – Den Avancerede Begynder eller trin tre – Den Kompetente, mens jeg vurderer Ulrik til at være på trin fem – Eksperten. Det interessante i denne sammenhæng er, at når man sammenholder ledernes it-kompetenceniveau med de-

res udtalelser om Skypes *nature of technology*, kan Ulriks udtalelse om, at Skype er simpelt forstås som et udtryk for en høj grad af it-kompetence snarere end som et udtryk for hans teknologiforståelse. Imens Bentes behov for at få testet Skypes anvendelighed, før hun danner sig en holdning til Skypes *nature*, kan forstås som et udtryk for manglende kompetencer i brugen af det konkrete værktøj. Der er således heri et eksempel på, hvordan enhver teori, også dem der er fremkommet på baggrund af empirisk materiale, ikke kan anvendes ukritisk i en anden kontekst end den, hvori de er skabt. Specifikt i forhold til Orlikowskis teori kan man på baggrund af denne analyse rejse den kritik, at den ikke medtænker, at individets it-kompetencer kan være med til at forme deres teknologiforståelse, og at den således ikke i tilstrækkeligt omfang rummer virkelighedens kompleksitet, hvor mange faktorer ligger til grund for skabelsen af individets teknologiforståelse. Omvendt kan man kritisere min operationalisering af Orlikowskis begreber i forhold til min empiri, idet begreberne *technology nature*, *technology in use* og *technology strategy* hos Orlikowski og Gash viser forskelle mellem grupper af medarbejdere i en organisation, og jeg anvender dem i forhold til det enkelte individ. Uagtet om min operationalisering er hensigtsmæssig, viser min analyse, at ledernes it-kompetencer ser ud til at have betydning for deres forståelse af, hvordan Skype kan anvendes i den konkrete praksis. Netop i denne del af analysen kan man derfor se styrken i, at jeg har haft et længerevarende ophold i organisationen forud for denne undersøgelse. Den erfaring jeg har gjort mig med deres it-kompetencer gennem mit arbejde med dem, og hvad man kan betegne som deltagende observation i rollen som deltagerforsker (ad Hasse), ville ikke have været muligt at opnå gennem et interview alene, ligesom en kortvarig observations-session ville have givet mig et mere begrænset indblik i fx brug af en enkelt eller få it-teknologier. Deltagerobservationerne fra praktikken kan således i dette tilfælde være med til at triangulere – og dermed styrke – min analyse af ledernes forståelse af Skypes *nature of technology*.

På baggrund af ovenstående analyse lader det således til, at Bentes lavere niveau af it-kompetencer giver hende behov for at indhente erfaringer udefra for at danne sig et syn på Skypes *nature*, hvorimod Ulriks højere it-kompetenceniveau giver ham grundlag for at kunne foretage denne vurdering.

Ledernes syn på 'technology in use'

I forhold til *technology in use* – forståelsen af, hvordan teknologien kan bruges i den konkrete praksis – fortæller Bente om både Skype-projektet og iPad-projektet, at hun ikke har sat nogle mål for, hvordan Skype skal bruges (Bente 23:46 og 44:36). Uofficielt har Bente dog den målsætning for brugen af Skype, at halvdelen af socialrådgiverne skal bruge den jævnligt (Bente 23:46). At Bente sætter kvantitative mål frem for kvalitative kan som ved *nature of technology* være et udtryk for, at hun ikke selv har erfaringer med de to teknologier. Ligesom det kan være et udtryk for, at hun ikke har en tydelig strategi for forankring (hvilket vil blive behandlet nærmere i afsnittet omhandlende rollen som forandringsagent).

Da brugen af Skype i diabetesrehabiliteringen skal evalueres, indtager Ulrik en rolle, hvor han stiller spørgsmål til den konkrete brug af Skype, og medarbejderne taler ud fra og deler herigennem deres konkrete erfaringer, som således danner grundlag for evalueringen (eva.ob. og eva.lyd. 09:10). Dette er et eksempel på, at Ulrik har fokus på *technology in use practices* (ad Boulus og Björn). I denne situation faciliterer Ulrik, at den enkelte medarbejders eksisterende *technology in use practices* bringes i spil i den fælles evalueringsproces, hvorigennem de danner grundlag for udviklingen af nye praksisser. Det Boulus og Björn kalder en *reflection on action activity* (Boulus & Björn, 2007). Ulrik skaber således muligheden for, at Skype kan udnyttes endnu bedre i fremtiden og give større organisatorisk udbytte (Orlikowski & Feldman, 2011), hvilket kan være et udtryk for, at Ulrik har en forankringsstrategi, hvilket det lod til, at Bente ikke har. Dette vil ligeledes blive uddybet senere.

Det kan ud af ovenstående analyse se ud som om, Ulrik agerer mere hensigtsmæssigt end Bente. Det er imidlertid ikke muligt at drage den konklusion, i og med den empiri, der ligger til grund for analysen, relaterer sig til vidt forskellige ting. I Bentes tilfælde er der tale om målsætning, dvs. et fremtidsperspektiv. Hvorimod der i Ulriks tilfælde er tale om en evalueringssituation. Analysen er således udtryk for to tidsbilleder som ikke er sammenlignelige i forhold til at vurdere hensigtsmæssig håndtering af processen i sin helhed, da det på baggrund heraf ikke er muligt at vurdere, om der er tale om

en mere generel forståelse af *technology in use*. Den sidste forståelsesramme *technology strategy* kan imidlertid give en yderligere indsigt:

Ledernes 'technology strategy'

Som vist tidligere lader de to ledere, qua deres italesættelser i interviewsituationen, til at have forskellige incitamenters for at igangsætte implementeringen af Skype. Incitamenters som er relateret til, om afdelingen er præget af et økonomisk rationale eller et udviklingsrationale, hvilket har betydning for målsætningen.

Jo mere kørselstid der spares, jo flere penge spares der på kørselsbudgettet og jo mere tid, som skulle være brugt på kørsel frigives til drift. Det økonomiske rationale, som grundlag for en *technology strategy*, kan således være med til at forklare, hvorfor Bentes målsætning relaterer sig til omfang af brug frem for udvikling af nye it-integrerende arbejdsprocesser med fokus på, hvordan teknologien bruges – *technology in use*. Vi ser således her, at det lader til, at Bentes rammevilkår er definerende for hendes tilgang til *technology strategy*. Dette understøttes ved, at det tilsvarende gør sig gældende for Ulrik; udviklingsrationalet lader til at danne rammerne for valg af strategi, idet målet med afprøvningen af Skype i diabetesrehabiliteringen er at give medarbejderne 'nogle gode erfaringer' (Ulrik 15:50), som middel til at opfylde formålet om, at 'skubbe DMS ind i digitaliseringens tidsalder' (Ulrik 14:02) (se evt. casebeskrivelse). Dette understøtter den tidligere analyse af, at rammevilkår er en meget betydende faktor for leders handlinger i it-integrerende forandringsprocesser, idet det lader til, at Bente måler forankringssucces i forhold til kvantitet, fordi den primære målsætning er at driftsoptimere – upopulært sagt at spare penge.

På baggrund af analysen vil jeg vurdere, at både Ulrik og Bente i høj grad har en forståelse af teknologien som *entangled in practice*, idet de begge giver udtryk for en forståelse af, at den konkrete praksis, som teknologien skal implementeres i, har betydning. Ledernes teknologiforståelse træder imidlertid frem som en hybrid aktør, der bliver skabt igennem en kompliceret proces, hvor it-kompetencer, praksis, medarbejdere, rammevilkår m.m. har betydning for lederens ageren i relation til teknologien, hvilket kan forklare, hvorfor Bente og Ulrik ikke agerer ens i selve forandringsprocessen. Man kan derfor kritisere min operationalisering af Orlikowskis

teknologiforståelseskategorier: de er frembragt gennem et litteraturstudie og kan ikke anvendes til at forklare, hvordan teknologiforståelsen påvirker individets ageren. Dog har analysen givet værdifuldt indblik i lederens relation til teknologien. Således har analysen indtil nu vist, at forandringsprocessen udgør et komplekst netværk, hvor man ikke kan se på aktørerne uafhængigt af hinanden, da de netop som Latour siger, skaber og er skabt af hinanden. Lederens rammevilkår kan derfor opfattes som en hybrid aktør, der påvirker lederens håndtering af teknologien, hvilket også er påvirket af lederens teknologiforståelse, som både er skabt af lederens egne it-kompetencer, men som også er præget af den konkrete kontekst – altså rammevilkårene. Helt konkret har analysen vist, at i case A (Skype-projektet i Handicap & Psykiatri under Bente) har både ydre faktorer – betegnet som Bentes rammevilkår (herunder hvilken rollen hun forventes primært at indtage og det deraf følgende økonomiske rationale samt medarbejdernes driftsorganisering og deraf følgende forandringskultur) og faktorer relateret til Bente selv i form af hendes it-kompetencer og teknologiforståelse – betydning for den it-integrerende forandringsproces. Ligeledes har analysen af case B (Skype-projektet i DMS) vist, at disse faktorer influerer på processen. Når man sammenholder case A og B ser det derfor ud til, at it-integrerende forandringsprocesser vil forløbe i forskellige tempi i de to cases og har større succeschancer i case B (DMS) end i A (Handicap & Psykiatri).

Efter nu at have analyseret faktorer af betydning for forandringsprocessen i forhold til lederens rammevilkår og lederens teknologiforståelse, vil jeg i det følgende undersøge, hvordan disse forhold indvirker på forandringsprocessens kompleksitetsniveau.

Hvor kompleks er forandringsprocessen, og hvem er forandringsagent? En komparativ analyse af de to cases

De forskelle, der har vist sig imellem de to cases, får mig til at formode, at hvad, der udefra lader til at være to meget ensartede implementeringsprojekter, reelt er to meget forskellige processer. Jeg vil derfor i det følgende inddrage teori, som jeg mener kan give et indblik i, hvor kompleks forandringsprocessen er i den enkelte case, for derigennem at kunne foretage en sammenligning af de to. Til dette formål vil jeg inddrage Einar Iveroths empirisk funderede teori *The Commonality Framework for IT-Enabled Change*, hvori Iveroth på baggrund af et omfattende empirisk materiale har identificeret, hvad der kan betegnes som tre kompleksitetsniveauer af forandringsprocesser ud fra omfang af påvirkning på praksis, samt en fjerde dimension – forankringen af de nye arbejdsprocesser. Jeg vil i det følgende præsentere teorien og argumentere for dens anvendelighed i analysen, hvorefter jeg vil anvende den i analysen af de to cases.

Einar Iveroth, der forsker i it og organisatorisk udvikling ved Uppsala Universitet, har igennem et treårigt casestudie i den globale virksomhed Ericsson undersøgt, hvordan ledere succesfuldt leder it-baserede forandringsprojekter (Iveroth, 2010a). Iveroth, der arbejder ud fra en sociomateriel forståelse, har anvendt grounded metode og har igennem analyse af dokumenter, observationer og 29 interviews med 17 ledere i Ericsson skabt en empirisk funderet analytisk ramme for ledelse af it-integrerende organisatoriske forandringer, som han betegner *The Commonality Framework for IT-Enabled Change* (Iveroth, 2010a). Den empirisk funderede teori viser, at "IT-enabled change has four different dimensions of complexity: common ground, common meaning, common interest and common behavior." (Iveroth, 2011, side 376). De fire dimensioner illustrerer tre niveauer i kompleksitet i forandringsprocesser, samt forankringsdimensionen. Alt efter i hvilken dimension en forandringsproces er placeret, skal forandringsagenten (1) indtage forskellige roller som fx instruktør, coach osv., (2) anvende forskellige evner (*skills*) og redskaber, som fx at kunne give en tydelig og forståelig besked (envejskommunikation), eller sætte sig i medarbejdernes sted (em-

patisk indlevelse) og (3) udføre forskellige aktiviteter som fx at afholde workshops eller dialogmøder.

Iveroths undersøgelse viste, at jo mere komplekst forandringsprojektet er, jo større behov er der, for at alle involverede trækker på samme hammel og arbejder sammen frem mod det fælles mål. Det betyder, at jo mere kompleks forandringsprocessen er, jo mere ledelse kræver processen, hvilket betyder, at lederens skal kunne varetage flere forskellige roller og anvende forskellige værktøjer. Lederen skal således kunne foretage en vurdering af, i hvilket omfang integrationen af ny it vil påvirke den eksisterende praksis for herigennem at kunne lede processen mest hensigtsmæssigt ved at varetage roller og anvende værktøjer, der understøtter forandringsprocessen. Hvor kompleks forandringen er, vurderes ud fra, i hvilken grad praksis påvirkes.

Iveroth påpeger et forbehold i forhold til *The Commonality Framework for IT-Enabled Change*:

“(...) the framework strives towards different degrees of commonality; in reality, this can never be accomplished to its full extent. The point of the framework is that the greater amount of commonality there is within a respective change dimension, the greater the likelihood is for change acceptance, a smoother change process, and a successful outcome.”

(Iveroth, 2010b, side 141)

Som tilfældet er med al teori, viser *The Commonality Framework for IT-Enabled Change* således en idealiseret, forsimplet udgave af virkeligheden, som ikke kan realiseres i fuldt omfang. *The Commonality Framework for IT-Enabled Change* kan desuden kritiseres for et andet forhold: Hvilket kompleksitetsniveau et konkret forandringsprojekt befinder sig på, afhænger iflg. Iveroth af, i hvilket omfang implementeringen påvirker den eksisterende praksis, hvilket ses af følgende citat:

”On the one hand, there were smaller projects that only required simple adjustments to current practices (e.g. extension F&A activities connected to the new ERP system) and would consequently only entail the first di-

mension of change (i.e. common ground). On the other hand, there were much bigger projects that required more fundamental changes to local practices, e.g. layoffs and replacing the old ERP system with a new global ERP system, that would consequently include all four dimensions.”
(Iveroth, 2011, side 382)

Jeg mener teorien kan kritiseres her: Jeg mener ikke, man kan vurdere forandringens kompleksitet ud fra en kvantitativ vurdering af, hvor stor forandring der vil ske af praksis. Jeg mener, det er et udtryk for en manglende forståelse af den menneskelige side af processen og af medarbejdernes vinkel, hvor mit argument er, at det netop handler om, hvor stor forandringen forventes at være og opleves af medarbejderne. Jeg mener således, der er tale om en kvalitativ vurdering, som er afhængig af det, jeg tidligere har betegnet som medarbejdernes forandringskultur. Jeg mener at have empirisk belæg for dette, idet min hidtidige analyse netop har vist, at to tilsyneladende ensartede projekter opfattes og modtages meget forskelligt af medarbejderne i de to cases. Iveroth har baseret sin analyse på et empirisk grundlag, der alene omfatter ledere, hvilket kan være med til at forklare, det jeg vil betegne som et teoretisk *blind spot*. På trods af, at Iveroth har en sociomateriel forståelse, har han således, er det min vurdering ud fra mit ANT-perspektiv, ikke fulgt netværket langt nok, idet han på trods af sin forståelse af at praksis og teknologi er *entangled* ikke har indsamlet empiri fra medarbejderne selv, hvilket kan forklare hans kvantitative opgørelse af kompleksitet. Alligevel mener jeg, *The Commonality Framework for IT-Enabled Change* har værdi i min analyse, idet jeg ikke sætter spørgsmålstejn ved Iveroths fund (de fire kompleksitetsdimensioner), men alene ved det faktum, at vurderingen af kompleksitet kun foregår ud fra lederens vurdering af omfanget af påvirkning af praksis.

I forhold til min operationalisering er det desuden værd at notere sig, at der til grund for *The Commonality Framework for IT-Enabled Change* ligger et forskningsprojekt med fokus på en globalt distribueret organisation med ditto forandringsprojekter. Jeg mener imidlertid Iveroths forandringsdimensioner er anvendelige i analysen af min empiri, fordi min hidtidige analyse har vist, at der lader til at være, hvad man kan betegne som, to meget forskellige forandringskulturer i de to

cases. Der er således på denne front de samme ting på spil – blot i mindre skala – som i globalt distribuerede forandringsprojekter.

I det følgende vil jeg give en mere detaljeret redegørelse for *The Commonality Framework for IT-Enabled Change* gennem en præsentation af de fire kompleksitets-niveauer, som Iveroth har identificeret i sin undersøgelse af forandringsprojekter i Ericsson.

Rollen som forandringsagent

Iveroth opererer med begrebet forandringsagent (*change agent*). Det er et begreb, som anvendes i megen organisationslitteratur med meget forskellige betydninger. Iveroth viser i sin undersøgelse, at forandringsagenten er en rolle, der kan varetages af forskellige individer – også de medarbejdere, der påvirkes af forandringen. Han understreger ligeledes, at forandringsagenten udfører sin rolle i en social og historisk kontekst, og at rollen indeholder både analytiske, kognitive og følelsesmæssige (*emotional*) elementer (Iveroth, 2010). Der kan således alt efter den konkrete proces være tale om en og samme eller flere personer alt efter behov.

Common ground

Common ground er den mindst komplekse forandringsdimension. Det, der er vigtigst her, hvor forandringen af praksis er begrænset, er at opnå en fælles forståelse – et fælles udgangspunkt – hos alle involverede. Det underliggende princip er, at jo højere grad af *common ground* der er, jo lettere vil forandringsprocessen glide. Den primære udfordring er derfor, at alle der påvirkes af forandringen – såvel afsendere som modtagere – har en fælles forståelse (Iveroth, 2010a, 2010b, 2011). Forandringsagentens fokus skal derfor være på i første omgang at give tydelige informationer og dernæst på, hvordan forandringen italesættes af medarbejderne:

”The change activities in this dimension are *transactional activities* such as the transfer of information between a sender (agent) and a receiver (change recipient). Occasionally, an agent is actively used but then the

role of the agent is merely to be a *messenger* using one-way communication skills." (Iveroth, 2011, side 382 f.)

At forandringsprojekter fejler, skyldes ofte, at betydningen af denne *common ground* bliver overvurderet, og det derfor bliver forventet, at når bare teknologien fungerer, og medarbejderne får besked (envejskommunikation) om den forventede forandring, vil forandringen ske automatisk (Iveroth, 2010a, 2010b, 2011).

Common meaning

Når forandringen bliver mere omfattende, får de påvirkede medarbejdere sværere ved at danne sig et billede af, hvordan deres egen hverdag og egen praksis bliver påvirket. Der vil derfor opstå divergerende tolkninger, som fører til forskellige forståelser af, hvad forandringen betyder. Dette vil i sidste ende medføre, at forandringsprocessen vil løbe i forskellige retninger, hvor enkelte medarbejdere fx anvender den nye teknologi, mens andre ikke gør. Der er således behov for at skabe en *common meaning* om, hvilke implikationer forandringen vil medføre. Det skaber behov for yderligere værktøjer, end dem der var behov for ved den mindre komplekse forandring. Hvor det primære i den mindre komplekse forandring var grundig envejskommunikation (*transactional activities*), bliver det ved den mere komplekse forandring vigtigt, at der skabes en fælles forståelse af, hvordan den konkrete praksis vil blive påvirket. Det betyder, at forandringsagenten både skal have viden om den nye teknologi, men også indgående viden om den konkrete praksis, som teknologien skal implementeres i. Så forandringsagenten kan indgå i en dialog, med de medarbejders hvis praksis vil blive påvirket, om hvordan implementeringen vil påvirke praksis, og hvad det betyder for medarbejderne. Dette betegner Iveroth som *transactional activities*, fordi forandringsagentens rolle så at sige er at oversætte forandringens betydning til den konkrete praksis. Den primære forskel mellem *common ground* og *common meaning* er således, at det er i denne dimension, man for alvor ser den kontekstuelle sensitivitet, i og med den lokale praksis (fx i forskellige afdelinger, eller mellem forskellige medarbejdergrupper) kan være radikalt forskellig fra andre, hvorfor der vil være forskellige forventninger til påvirkning af praksis (Iveroth, 2010a, 2010b, 2011).

Common interest

At de involverede parter deler forståelse af forandringen i forhold til *common ground* og *common meaning* betyder ikke, at de nødvendigvis har samme interesse i at anvende den nye teknologi. I komplekse forandringsprocesser, hvor der skal ske radikale forandringer af lokal praksis, skal aktiviteterne fra de to tidligere beskrevne dimensioner derfor kombineres med aktiviteter rettet mod at skabe en *common interest* imellem de berørte medarbejdere (Iveroth, 2010a, 2010b, 2011):

“The activities performed here are *relational* and are of two different types. The first consists of political activities, such as negotiations and gaining influence and power by building informal relationships. The second consists of supportive activities that manage recipients’ motivation, feelings and emotions. Such supportive activities are of central concern because the change performed here occurs at the cost of deeply ingrained local practices. Consequently, the role of the agent in this dimension is to be a *negotiator* and a *coach*, who uses networking, political and emotional skills.” (Iveroth, 2011, side 386)

Common interest er således den mest komplekse dimension, fordi man heri søger at ændre *mindset* og adfærd hos modtagerne væk fra den eksisterende praksis og hen mod den nye it-integrerende praksis (Iveroth, 2010a, 2010b, 2011). Til denne dimension kræves derfor også mere komplekse værktøjer:

“The tools used at this level of change are often personally tailored and very sensitive to the context. They explain not only how things will change but also why they should change. The tools explain the problems with the current practices, provide a solution and representation of the change, and create some sort of common local interest for the change. (...) the recipients’ perception of the tools is not enough to produce common interest, which will only come into full being when they are combined with the role and the skill of the change agent. The tools of

common interest are also the most complex tools. Used in the right way and with the right skills, the tools provide a language from which change can be discussed so that a greater degree of common ground is established. The tools provide meaning through the learning that takes place when they are used, and they transform the recipients and their local practices because of their power to generate a joint interest.” (Iveroth, 2010a, side 74 f.)

Common behavior

Den fjerde dimension *common behavior* handler om at sikre fortsat brug af den nye teknologi og dermed sikre forankring af de nye arbejdsprocesser – ny praksis. Den fjerde dimension adskiller sig således fra de andre dimensioner ved, at den tidligt ligger efter selve implementeringen. Ligesom den tidligt kan være udstrakt over en lang periode alt efter behov (Iveroth, 2010a, 2010b, 2011):

”This dimension is dominated by different forms of *stabilizing* activities such as monitoring. The tools used here are different forms of key performance indicators (KPIs) coupled with one- and two-way communication skills (depending on the situation). The role of the agent is to be an *observer*, and occasionally an *intervener* if things go wrong. Change is deemed successful when long-term and iterative behaviour of recipients is ascertained.” (Iveroth, 2011, side 388)

Det er således en vigtig factor i denne dimension, at forandringsagenten holder sig for øje, at (1) nye arbejdsprocesser er først reelt forankrede, når brugen heraf er gentagen, og (2) forankring kan ikke måles i implementeringsfasen, fordi det tager tid at ændre adfærd, og de nye arbejdsprocesser skal således have tid til at rodfæste sig. Det tidlige aspekt er således af yderste vigtighed, og det kræver en forståelse af, at hele processen kan være spildt, hvis den, der har ansvaret for at lede forandringen, tror, man er i mål efter implementeringsfasen og dermed fejler i forhold til at sikre forankring.

En samlet skematisk oversigt over *The Commonality Framework for IT-Enabled Change* kan ses i bilag 3.

I det følgende vil jeg anvende *The Commonality Framework for IT-Enabled Change* i analysen af empirien.

Analyse af forandringens kompleksitet

Jeg har i den hidtidige analyse vist, at medarbejderne i Bentes afdeling har modstand mod forandringsprocesserne, fordi de oplever dem som sekundære opgaver, der tager tid fra deres primære opgave, som de opfatter som værende det socialrådgiverfaglige arbejde. I gennem mine fire måneder i FMK blev det tydeligt, at implementeringen af Skype blev oplevet, som en radikal ændring af praksis. Socialrådgiverne var bekymrede for, hvordan deres relation til borgeren ville blive påvirket, og dermed også for, om de risikerede at skulle gå på kompromis med deres egen faglighed og kvaliteten af arbejdet (pl., pgl, Mårtensson, 2013).³

Skype-projektet i Bentes afdeling kan, mener jeg, placeres på kompleksitetsniveauet *common interest*, fordi forandringen af praksis opleves som værende både omfattende og af en potentielt negativ karakter. Hvilken betydning det får for Bentes rolle i processen, vil jeg tage fat i senere, men først vil jeg vende fokus mod kompleksitetsniveauet for forandringsprocessen i Ulriks afdeling.

Vilkårene for forandringsprocesser i Ulriks afdeling er tidligere i analysen blevet betegnet som værende gunstige, hvilket primært var pga. afdelingens generelle projektorganisering. Projektorganiseringen i Ulriks afdeling hjælper således på medarbejdernes indstilling til projektorganisering og forandring i al almindelighed, men ikke særligt i forhold til ny teknologi. Hvor medarbejderne i Ulriks afdeling i andre forandringsprojekter vil have en klar forventning om, hvordan processen i sin helhed vil forløbe, og desuden ikke oplever forandringerne af egen praksis som værende markante, er it-integrerende forandringsprocesser mere komplekse og uigennem-

³ I min operationalisering af Iveroths teori vurderes forandringens kompleksitetsniveau således ud fra medarbejdernes *oplevelse* af, om forandringen er radikal – den kvalitative vurdering af kvalitet, som jeg beskrev i min kritik af *The Commonality Framework for IT-Enabled Change*.

skuelige, fordi medarbejderne ikke nemt kan gennemskue, hvilken betydning den nye teknologi-integrerende forandring vil få for deres egens praksis. På denne baggrund, mener jeg, Skypeprojektet i Ulriks afdeling kan placeres på det midterste kompleksitetsniveau *common meaning*, som netop er betegnet ved, at forandringerne opfattes som komplekse i den grad, at det er svært at danne sig et billede af, hvordan praksis vil blive påvirket.

Af denne analyse lader det således til, at de to Skypeprojekter i to afdelinger af samme organisation (og samme fagsekretariat) kan opleves meget forskelligt af de implicerede medarbejdere. Hvorfor kompleksiteten af den it-integrerende forandringsproces kan siges at være kontekstafhængig, hvilket medfører, at også ledelsen af sådanne processer må være kontekstafhængig.

Jeg vil derfor i det følgende fokusere på, hvordan processen er blevet ledet. Først gennem en undersøgelse af, *hvem* der har haft rollen som forandringsagenter i de to cases, og derefter gennem en analyse af, *hvordan* og med hvilken konsekvens.

Hvem er forandringsagent?

I denne undersøgelses to cases kan man tale om skiftende forandringsagenter. I Ulriks afdeling er der tale om to simultane forandringsagenter, som supplerer hinanden i løbet af processen: Som beskrevet i casebeskrivelsen var Ulriks egen rolle som forandringsagent meget markant i starten, hvor han tog beslutningen om projektet og de mere formelle rammer og udpegede en projektleder. Herefter indtog Ulrik en mere perifer rolle som sparringspartner for projektlederen, som fungerede som den primære forandringsagent (Ulrik 22:10). I den indledende fase var Ulrik således den primære forandringsagent, mens denne rolle i selve implementeringsprocessen blev varetaget af en medarbejder i rollen som projektleder. I evalueringssituationen fremstod både Ulrik og hans projektleder som forandringsagenter, idet de begge havde beslutningskraft. Jeg oplevede den primære forskel på Ulrik og projektlederens rolle som forandringsagenter over for de øvrige deltagere på mødet som værende netop i kraft af denne beslutningskraft samt projektlederens rolle som mødeleder (eva.ob.).

I min praktik var jeg forandringsagent på Skype-projektet i Bentes afdeling sammen med den anden projektleder. Da vi forlod projektet overtog Bente formelt

rollen. Det er min vurdering, at hun imidlertid primært har varetaget denne rolle på et organisatorisk niveau, mens rollen som forandringsagent overfor medarbejderne reelt ikke blev udfyldt efter vores exit. At jeg mener, det forholder sig sådan, bygger jeg på, at Bente i interviewet siger, at det hun har gjort, siden jeg og den anden projektleder forlod projektet, er at spørge medarbejderne, hvordan det går med Skype på deres fælles månedlige teammøde for handicap-, psykiatri- og hjerneskadeteamet (Bente 14:09). Ligesom medarbejdernes selv i fokusgruppeinterviewet giver udtryk for, at der ikke har været andre tiltag (fokusgr. 12:00 og 17:20). På det organisatoriske niveau har Bente imidlertid bedt fagchefen undersøge, hvilke organisatoriske rammer der er for brugen af Skype fx i forhold til samarbejde med organisationens it-afdeling (Bente 17:30). Ligesom hun har drøftet implementeringen af Skype med aftaleholderne (fx bosteder, beskyttede værksteder m.m.), som socialrådgiverne har meget af det daglige samarbejde med (Bente 17:14). Netop det faktum, at aftaleholderne kun i begrænset omfang bruger Skype, fremhæver socialrådgiverne i fokusgruppeinterviewet som en problematik, der skal tages hånd om, for at Skype-brugen kan udbredes. Og de understreger, at det efter deres mening er Bentes rolle (fokusgr. 41:10). Her er der således en fælles forståelse af Bentes rolle hos Bente selv og hos medarbejderne, og det lader til, at Bente vurderer, at hendes *primære* rolle som forandringsagent netop er på det organisatoriske niveau. Dette kan være, fordi hun har en forventning om, at sådanne processer forløber af sig selv, hvilket følgende citat kunne tyde på:

”De [socialrådgiverne] snakker om det [Skype]. Det er jo det – og det er jo det, jeg håber på, at så skal vi lige have de sidste med også jo... Øh, og det kan også godt ske, at det kommer inden for det næste halve års tid, men øh... De nævner af og til, at jamen »vi har tænkt over Skype« eller et eller andet, og der er som sagt også nogen, der bruger det. Jeg tror det kommer langsomt. Det kommer bare *meget* langsomt.” (Bente 19:13)

Hun giver også udtryk for denne forventning om, at processen forløber af sig selv i forhold til andre it-integrerende forandringsprocesser. I forbindelse med test og implementering af iPads i samme medarbejdergruppe siger hun: ”Så jeg lader det

langsomt gro." (Bente 43:08). At Bente siger om medarbejdernes Skype-brug, at 'det kommer' og om deres brug af iPads, at hun 'lader det gro', tyder på en forventning om, at processen løber af sig selv, hvilket kan forklare, hvorfor Bente ikke har iværksat yderligere tiltag for at understøtte forandringsprocessen. Af fokusgruppinterviewet blev det imidlertid synligt, at medarbejderne ikke deler denne holdning:

Medarbejder 1: "Jamen jeg tænker også, at det [om Skype vil komme i brug på sigt] har også noget at gøre med den her organisation, vi er i. Altså vi er meget..."

Medarbejder 2: "Egne."

Medarbejder 1: "Ja, men der er jo heller ikke ret mange mål, og det er jo ikke sådan en arbejdsplads, hvor der bliver fuldt op. Sådan er det jo ikke på noget som helst. Altså det hele er jo sådan noget (laver en lyd der minder en om luft der siver ud af en ballon)."

Medarbejder 2: "Det er meget laissez faire."

Medarbejder 1: "Så kan de lige pludselig tage noget rimelig ubetydeligt, vil jeg sige, som det her [Skype] og så sige, nu skal vi satme have strategier, når alt det andet det er sådan (laver en lyd der minder en om luft der siver ud af en ballon)"

Medarbejder 2: "Det er meget sådan: Det bliver skudt op i luften, og så kigger vi på det og siger »wow«."

Medarbejder 1: "(griner) Ja, og så lander bolden derovre (peger over i hjørnet af lokalet), og så ligger den der. Er det ikke rigtigt?"

Medarbejder 3: "Jo!"

Medarbejder 2: "Jeg kunne godt tænke mig... Hvis jeg nu skal være sådan meget urealistisk, så kunne jeg godt tænke mig, at - lige nu der bliver der vist, at vi skal holde det her budget. Vi skal ned i kadence med dit og dit og dit. Fint - men der bliver bare ikke fulgt op på det. Vi får udstukket en opgave: løs den! Og når vi så på et eller andet plan får den løst - på den ene eller den anden måde - så bliver den der lort, den bliver bare ikke samlet op fra det der gulv af, og så ligger den bare der og lugter og så bliver man frustreret over det, og så træder man bare hen over den, og så bliver der lagt en ny - og det er sådan jeg ser, at det kommer til at gå."

Medarbejder 1: "Ja, masser af projekter, der bliver sat i gang og aldrig bliver fuldt op på."

Medarbejder 2: "Nej, og det er derfor, jeg synes, det er en skam. Fordi det er et skide godt projekt [Skype], det er bare en skam, at der ikke bliver fuldt op på det. Og så bliver det sådan, at man bruger det, i det omfang man har lyst, og man gider, og man synes (...) Hvordan skal de nogensinde få lyst til at bruge Skype, for de kan ikke se formålet med det."

(fokusgr. 21:33)

Medarbejdernes lader således til at have et ønske om en mere synlig forandringsagent igennem hele processen. De opfatter det, at Bente vil lade processen løbe sin gang, ud fra en forventning om, at det kommer af sig selv, hvis det får tid, som at der ingen ledelse er – luften går ud af ballonen. Senere i interviewet beskriver de, hvilken konsekvens det får:

Medarbejder 1: "Men også i forhold til nu søsætter vi nogle projekter - og så følg op på dem. Altså det ville jeg gøre som leder. For eksempel den gang vi lavede selvstyrende teams; det blev bare sat i værk. De har aldrig nogensinde fulgt op på, hvordan det egentlig fungerede. Og de sidder og tror, vi gør noget, som vi overhovedet ikke gør."

Medarbejder 2: "Du har ret."

Medarbejder 1: "Ja. De siger: »I skal den vej«. Og så sætter de det i gang og stort stort stort, og så tænker de (afbrydes)"

Medarbejder 2: "Og så laver vi en motorvej til højre i stedet for, når de forventer vi kører lige ud."

Medarbejder 1: "Ja!"

Interviewer: "Og så opdager de (afbrydes)"

Medarbejder 2: "Nej, det gør de ikke. »Jamen, gør I da ikke det?« »Nej, det har vi aldrig gjort.«"

Medarbejder 1: "Og sådan er det med rigtig meget. Altså det er min opfattelse."

Medarbejder 2: "Jamen, jeg er enig med dig."

Interviewer: "Der bliver nikked [af medarbejder 3 og 4] – for båndoptagerens skyld."

Medarbejder 1: "Det er så også derfor... Altså, du kan tage nu med sådan noget der [Skype]: »Jamen, så siger vi det.«"

Medarbejder 2: "Så er der ro, hvis vi siger ja." (fokusgr. 53:10)

Her beskriver medarbejderne, hvordan forandringsprocessen kører af sporet, når medarbejderne føler, at der ikke bliver fulgt op. Det lader af deres udsagn til, at de bevidst lader som, de accepterer processen og derved skjuler deres modstand, fordi

de ved, at der sandsynligvis ikke bliver fulgt op, og det derfor ikke vil blive opdaget, at de reelt har afvist forandringen. Det tyder således på, at kombinationen af denne ageren fra medarbejdernes side sammen med Bentes formodning om, at processen løber af sig selv, når blot den får tid, skaber stagnation fremfor udvikling.

Vi ser heraf, at Bente og Ulriks rolle som forandringsagent reelt ligner hinanden meget, og at forskellen ligger i, at hvor Ulrik har en projektleder (gennem hele processen) som varetager rollen som forandringsagent overfor medarbejderne, så er denne plads (efter praktikperioden) tom i Bentes projekt, hvilket ser ud til at have store konsekvenser.

Hvordan er processen blevet ledet?

Som beskrevet i casebeskrivelsen var ideen om telekommunikation i en eller anden form længe undervejs i Bentes afdeling. Da jeg og min medpraktikant startede vores praktik i efteråret 2013 foreslog udviklingskonsulenten i Bentes afdeling, at vi skulle have ansvaret for projektet. Projektet var således vores primære opgave i vores fire måneders praktik, og vi anvendte en række værktøjer i processen herunder bl.a. infomøder, dialogmøder, workshops, nyhedsbreve (til projektgruppe), ligesom processen omkring projektgruppen var tilrettelagt med iterationer af testning og formative evalueringer med fokus på projektgruppedeltagernes konkrete erfaringer fra egen praksis (p.g.l. pl.). Ved praktikkens afslutning afleverede vi vores evaluering af projektet med forslag til den videre håndtering. Der blev desuden afholdt et summativt evalueringsmøde med enkelte medlemmer fra projektgruppen, samt udviklingskonsulenten og Bente selv (som projektejer).

I mit praktikprojekt undersøgte jeg, som beskrevet, medarbejderens deltagelse i projektgruppen. Jeg fandt i den sammenhæng, at projektlederens håndtering af processen var af meget stor betydning (Mårtensson, 2013), hvilket *The Commonality Framework for IT-Enabled Change* også taler for (Iveroth, 2010). Vores håndtering af processen var ikke optimal, hvilket jeg ikke vil gå i dybden med her, men vi anvendte mange af de værktøjer, som Iveroth har identificeret som nyttige i dimensionerne *common ground* og *common meaning*. Det var imidlertid meget problematisk for den videre proces, at vi projektledere forlod projektet midt i processen. Efter at have af-

holdt både dialogmøde og workshop – værktøjer der hører under *common meaning* – forlod vi projektet og efterlod medarbejderne i projektgruppen og deres kolleger midt i processen med at skabe *common meaning*. Vi ved fra *The Commonality Framework for IT-Enabled Change*, at når der var tale om en forandringsproces med høj kompleksitet, som, analysen tidligere har vist, var tilfældet i case A, var det meget vigtigt, at bolden så at sige blev grebet i luften, og at der blev arbejdet videre med at skabe *common meaning* for at kunne fortsætte til næste niveau og skabe *common interest*, som er påkrævet i en forandringsproces med denne grad af kompleksitet. I interviewet med Bente beskriver hun hendes oplevelse af, at projektlederne forlod processen for tidligt: ”Jeg må sige, at en anden gang, så kunne jeg godt tænke mig, at når I er her og sår de her frø, at I er her lidt længere tid. De der fire måneder det er al for kort tid. Et halvt år vil være meget mere passende en anden gang.” (Bente 59:10), og hun fortæller, at der, siden projektlederne forlod organisationen, er sket ’for lidt’ med projektet (Bente 14:09). Den samme oplevelse beskriver en af medarbejderne i fokusgruppeinterviewet:

”Jeg føler lidt i forhold til... altså også nu her den der [fokusgruppeinterviewsituationen], det er ligesom også en opfølgning for os på det. Det er egentlig bare noget med, at da I [praktikanter] sådan tog af sted, der har meget af det bare været »nå, tog I det med [Skype-projektet]?«. Vi-er-gået-ud-af-døren-sammen-med-Skype-agtigt. (...)” (fokusgr. 01:03:04)

Dette understøtter den tidligere analyse af, at Ulrik og Bentes håndtering af processen adskiller sig ved, at Ulrik har en strategi for forankring, mens Bente ikke har. Det ser desuden ud til, at forklaringen på, at Bente ikke har en sådan strategi, skal findes i formodningen om, at processen forløber af sig selv, hvis blot den får tid og af hendes oplevelse af sin egen rolle som forandringsagent på et primært organisatorisk niveau.

Jeg har tidligere vist, at forandringsprocessen i Ulriks afdeling kan opfattes som værende mindre kompleks, og at der i projektet desuden var to forandringsagenter der supplerede hinanden. Jeg mener på baggrund af analysen at kunne sige, at denne kombination sammen med afdelingens generelle vanthed med projektorganiseringen har haft stor betydning for, hvor vellykket projektet har været. I Bentes afdeling lader

det omvendt til, at den anderledes forandringskultur medfører, at Skype-projektet opfattes som et forandringsprojekt med høj grad af kompleksitet. Rollen som forandringsagent bliver derfor endnu mere vigtig i denne proces, hvorfor det får store konsekvenser, når rollen ikke varetages overfor medarbejderne. Det er imidlertid vigtigt at understrege, at min analyse kun viser en del af billedet. Mange andre faktorer kan være af betydning, fx har jeg ikke undersøgt, hvilken betydning relationen mellem medarbejder og leder – i form af gensidig tillid – har.

Hvad er medarbejderinddragelse i Fagsekretariatet Sundhed & Handicap?

Det er igennem behandlingen af de to interviews med lederne samt fokusgruppeinterviewet blevet synligt, at der hersker forskellige opfattelser på leder- og medarbejderniveau af, hvordan og i hvilket omfang medarbejderne inddrages i forandringsprocesserne. Jeg vil i det følgende vise denne forskellighed og med inspiration fra Perillo give en analyse af, hvordan medarbejderinddragelse kan forstås hos den enkelte leder og hos medarbejderne i handicap og psykiatri teamene.

I forhold til Skype-projektet fortæller Ulrik, at det er ham alene, der har truffet beslutningen om at anvende Skype til opfølgingsmøder med borgere, som har deltaget i diabetes rehabiliteringen. Inddragelsen af medarbejderne har i denne sammenhæng været i forhold til processen. Især med fokus på, hvordan anvendelsen af Skype helt konkret skulle foregå, og hvad der skulle til for at få det til at fungere i praksis (Ulrik 17:25). Ud fra en sociomateriel forståelse har Ulrik således tilsyneladende understøttet processen igennem medarbejderinddragelse, fordi medarbejdernes viden om og erfaring med egen praksis bringes i spil i forhold til implementeringen (ad Iveroth, Granlien og Boulus & Björn). Han har desuden, som tidligere beskrevet, udpeget en af medarbejderne til at være projektleder, hvorigennem han ud fra Iveroths perspektiv har sikret, at der i projektet er en forandringsagent (den ene ud af to – han er selv den anden), som er ekspert i den eksisterende praksis, hvilket er en af forudsætningerne for succesfuld ledelse af forandringsprocesser med kompleksitetsniveauet *common meaning* (se evt. bilag 3).

Jeg spørger ham, om hans håndtering af Skype-projektet er udtryk for en generel tilgang til forandringsprocesser:

”Nej. Det kan være helt afhængigt af opgavens karakter. I det her tilfælde var det en ledelsesmæssig beslutning, som så blev implementeret i en mere åben proces. Men det kunne lige så godt have været omvendt. Hvis jeg havde skønnet, at det var en mere åben proces til at starte med, så mere lukket sidenhen. Det kunne lige så godt have været. Og det vurderer jeg alt afhængigt af situationens karakter, formålet og hvem tænker jeg som projektleder. Så det kunne lige så godt have været fuldstændig åbent. Lad os sige, at vi skal snakke velfærdsteknologi. Kunne det lige så godt have været en brainstorm på en temadag blandt medarbejderne »Hvad skal vi arbejde med?« og så en ledelsesmæssig opsamling og så en projektleder. Så det kunne lige så godt have været – fuldstændig modsat af det jeg i virkeligheden har gjort.” (Ulrik 33:55)

”Så ledelsesstil afhænger af det konkrete projekt?” spørger jeg.

”Det synes jeg jo. Man skal have nogle forskellige værktøjer som leder og ikke kun kunne køre ting på en måde men have en værktøjskasse, som man så trækker på ud fra vurderinger. Så vurderer man forkert nogle gange, men det er så, hvad det er.” (Ulrik 34:55)

Jeg spørger ind til, hvilke vurderinger der ligger til grund for valg af tilgang til et konkret projekt:

”Det kommer meget an på, hvor komplekst det er. Som den ene. Og også i forhold til, hvad jeg forestiller mig medarbejdernes motivation... For eksempel i forhold til lokaleskifte [pga. nyansættelser i afdelingen har alle ansatte i afdelingen – inkl. Ulrik – for nylig måtte have nye pladser] er det oplagt at køre en langt mere åben proces og involvere medarbejderne på et tidligere tidspunkt, fordi så sikrer jeg også deres ejerskab til det,

når man så efterfølgende alligevel trækker af på en ledelsesmæssig beslutning. Sagt på en anden måde: det er en måde at tage brodden af brokken på.” (Ulrik 35:17)

Jeg spørger ham, hvordan det kan være, at når han mener, medarbejderinvolvering tidligt i processen giver et lettere forløb, at han så har valgt en anden tilgang i Skype-projektet:

”Fordi, at hvis jeg havde lagt den mere åbent op og sagt »vi skal arbejde med velfærdsteknologi« vel vidende, at det var gerne videokommunikation, jeg ville arbejde med. Så kunne de lige så godt være kommet ud med »vi vil gerne arbejde med at købe 10 iPad Touch og APPs«, og det var jeg ikke interesseret i. Og i det tilfælde så kommer jeg til at lave en åben proces, signalere til medarbejderne »jeg vil gerne høre jeres mening her – fuldstændig åbent omkring det«, og så træffer jeg alligevel en anden ledelsesmæssig beslutning. Mega dårlig stil! Hvor, at den anden [processen med nye pladser] var en mere åben – vel vidende, at jeg stadig kunne trække en ledelsesmæssig beslutning. Fordi at sætte 10 medarbejdere til at diskutere, hvem der skal sidde hvor, så havde de diskuteret endnu. Tro mig, det var de aldrig blevet enige om. Så det er sådan et eksempel på... Det er en måde at arbejde mere strategisk og mere organisatorisk med medarbejderinddragelse og bruge medarbejderinddragelsen fuldstændig bevidst i forhold til, hvor jeg gerne vil hen. Man skal jo ikke medinddrage for medinddragelsens skyld, hvis man nu alligevel har besluttet sig som leder. Så skal man lade vær. Så skal man stå ved det og sige »Jeg har truffet en beslutning, I bliver ikke hørt«. Så skal man ikke bruge medinddragelse som skalkeskjul.” (Ulrik 36:10)

Da vi samler op på temaet ’medarbejderinddragelse’, uddyber Ulrik sine holdninger til, hvordan man som leder skal være reel i sin anvendelse af medarbejderinddragelse:

”Så vil jeg hellere stå ved det [ikke at lave medarbejderinddragelse] og sige, at »nu træffer jeg en ledelsesmæssig beslutning. Nu smider jeg ledelsesretten på bordet«. Igen med udgangspunkt i, jeg tror 130% på det at være ærlig omkring processen. Det, at være åben omkring – giver mig et mere autentisk forhold til de medarbejdere. Det er i virkeligheden meget basalt ikke.” (Ulrik 39:55)

Til sidst spørger jeg ham, hvad begrebet medarbejderinddragelse betyder for ham:

”Det betyder først og fremmest åbenhed. Og det betyder... Åbenhed er noget vi kan arbejde med på tværs i teamet. Det betyder også et... ligeværd – er også et ord, jeg synes er meget vigtigt. Bare fordi jeg tilfældigvis har en kasket på, som hedder ’leder’, så... Hele medarbejdernes faglighed og deres menneskelighed som sådan er noget, jeg gerne vil udnytte på bedste vis, og det gør ofte, at når jeg er leder, så er det et meget fladt hierarki (griner). Så det er i hvert fald to ord; altså åbenhed og det her ligeværd er meget vigtigt.”(Ulrik 40:50)

Til det samme spørgsmål svarer Bente:

”Altså jeg synes jo, det er spændende. Jeg synes, det er øh... den eneste rigtige måde at få sat tingene i gang på. Men jeg er også godt klar over den modstand, man kan komme op imod. Det gælder nogen gange om at finde den eller de kanaler ind, der skal til for at få tingene til at lykkes. Så nogen gange, hvor er det man skal lægge sine frø for, at det kommer til at spire. Det er jo sådan en lille taktisk øvelse – en ledelsesmæssig udfordring en gang imellem ikke. Men medarbejderinddragelse er for mig alfa og omega. Det er det.” (Bente 56:25)

Jeg spørger hende, om det er rigtigt forstået, at hun tænker strategisk om medarbejderinddragelsen i forhold til at udvælge de rette medarbejdere:

”Altså min ledelsesstil er at være strategisk og så kan man lide det eller ej. Nogen vil kalde det beregnende, det mener jeg så ikke, det er. Det er en metodik til at få skabt den rigtige endegyldige løsning, og få folk med, og sige »Det er sgu i orden, det hun kommer med, og det er i orden, det vi laver her«. Så det er sådan... Ja, som man siger; hvordan får vi det til at gro – der må man godt være strategisk.”” (Bente 57:27)

Til sidst i interviewene bad jeg Bente og Ulrik give mig grunde til at inddrage medarbejderne og grunde til ikke at gøre det. Her viser der sig store forskelle i besvarelserne, hvor Bente mener, man altid bør inddrage medarbejderne (Bente 56:25 og 58:40) og eneste grund til ikke at gøre det kan være, hvis hun får et påbud fra sin leder om, at hun ikke skal gøre det (Bente 58:00). Bente understreger, at det er hendes overbevisning, at det er medarbejderne, der er drivkraften i afdelingen, og hun har opgaven som styrmand (Bente 58:40), hvilket kan være udtryk for en anerkendelse af, at medarbejderne skaber praksis og derfor skal inddrages i alle processer, hvor praksis skal videreudvikles. Ulrik derimod siger, at man ikke skal lave medarbejderinddragelse, hvis man allerede har truffet sin beslutning, enten fordi man mener, man ved bedst, eller fordi de ydre rammer ikke tillader det (Ulrik 42:00). Han giver således igen udtryk for, at han mener medarbejderinddragelse kan praktiseres både på en reel og fair måde, men også som – med hans egne ord – et skalkeskjul (Ulrik 37:40) og dermed på en uærlig måde. For ham er den primære grund til at inddrage medarbejderne, at man i den konkrete situation kan udnytte deres potentialer og ressourcer (Ulrik 42:35). Han mener ikke, det har betydning for forankringen, om man inddrager medarbejderne i processen eller ej (43:20). Han siger:

”Hvis jeg kører to processer: en som er meget åben med en høj grad af medinddragelse eller en mere ledelsesmæssig topstyret proces, er det ikke sådan, at jeg synes, jeg kan se væsentlig forskel på medarbejdernes ejerskab. Men det der er helt afgørende, det er, man melder ud, hvorfor man gør, som man gør. Så vil jeg vove at påstå, at man sagtens kan køre en proces som fuldstændig lukket uden medarbejderinddragelse og sta-

dig stå med 20, 50 eller 100 topmotiverede medarbejdere på den anden side. Så længe, at man er ærlig. Så medarbejderinddragelse for inddragelsens skyld, synes jeg er forkert.” (Ulrik 43:35)

”Kan det have negative konsekvenser?”, spørger jeg ham.

”Ja! Det kan have kæmpe negative konsekvenser. Hvorfor høre dem, hvis de alligevel ikke bliver hørt altså. Så det er et redskab, ligesom så mange andre man har i sin ledelsesmæssige værktøjskasse. ’Positiv tilgang’, ’anerkendelse’ – altså alle de her værktøjer, man nu har. Så er medarbejderinddragelse også et værktøj, man kan trække frem. Men det er ikke noget mere end alle andre ting. (...) Som man så kan bruge mere eller mindre strategisk, men det er ikke sådan – for mig er det ikke lighedstegn mellem motiverede medarbejdere og inddragelse... overhovedet.” (Ulrik 44:23)

Det ser ud til, at de to ledere har meget forskellig forståelse af begrebet medarbejderinddragelse. Både i forhold til, hvordan de definerer det, hvad det betyder for dem, og hvordan de mener, det skal praktiseres. Hos Bente lader medarbejderinddragelse således til at være en ideologi udsprunget af en forståelse for, at det er medarbejderne, der skaber praksis, og derfor er dem, der ved mest om den, hvorfor de altid skal inddrages i processer, der videreudvikler praksis. Dette kan forstås som en udpræget sociomateriel forståelse. Her er det imidlertid igen relevant at overveje om Bentes italesættelse er udtryk for et ønske om at fremstå som en speciel type leder (ad Goffman) – her en inkluderende og demokratisk orienteret leder. I forhold til hvordan Bente mener, medarbejderne konkret skal inddrages, er der ikke meget i min empiri, men det lader til, at det er Bentes opfattelse, at medarbejderne skal inddrages i alle faser af processen og således både i forhold til planlægning, beslutningstagning, og evaluering. Således fortæller hun, at man i fagsekretariatet inddrager medarbejderne allerede i forhold til budgetlægningsfasen, hvor der både arrangeres fyraftensmøder med bestemte temaer og afholdes workshops i forbindelse med fagsekretariatetsmødet. ”Hvad er det, der skal til for, at vi kan nå de mål, som direktionen og politikerne

har stillet til os. Så det er sådan lidt en form for idegenerering (...)" (Bente 38:15) siger Bente. Ideen bag denne medarbejderinddragelse, fortæller hun, er, at man ved at involvere medarbejderne allerede i budgetlægningsfasen kan få skabt ejerskab til forandringerne og bringe medarbejdernes viden om praksis i spil. Hun peger på en planche, der hænger på væggen på hende og fagchefens fælles kontor og fortæller, at den er lavet i forbindelse med en sådan medarbejderinddragelsesproces fra sidste års budgetlægningsperiode:

Bente: "Den første pind deroppe - nu har jeg ikke en gang mine briller med - men der står vist nok *flere ressourcer til sagsgennemgang.*"

Interviewer: "Ja."

Bente: "Og hvis de fik det, så kunne de alt det andet. Så det er de jo blevet holdt op mod. Og så »Jamen okay, der står her, at det er det, I vil gøre. Hvordan vil du komme derhen, hvis du er kommet derhen eller hvordan vil du komme derhen?«. Så det er blevet brugt som – for mig i hvert fald – som dialogværktøj overfor medarbejderne. Så det er rigtig fint, det hænger og er synligt. Nu tror jeg, jeg hænger dem ud på gangen herude - der skal være plads til flere herinde ikke. Men for Sten [fagchefen] og mig er det jo skide fedt at se, at der er nogle medarbejdere – det er også for os måske en daglig husker om – at altså vi har nogle medarbejdere, der vil det her ikke. Så altså det er en god måde at gøre det på." (Bente 38:40)

Det lader således til, at Bente mener medarbejderinddragelsen i denne sammenhæng har stor værdi, fordi medarbejderne er med i idegenereringen af løsningsforslag til konkrete problematikker. Eksemplet med ønsket fra medarbejderne om flere ressourcer til sagsgennemgang blev efterfølgende realiseret, og der blev ansat yderligere socialrådgivere. Det er derfor et konkret eksempel på, at medarbejderinddragelsen skaber en forskel. Bente beskriver, hvordan det også er motiverende for hende at opleve medarbejdere, der er engagerede, og planchen er for hende et symbol på dette. Hun beskriver planchen som et dialogværktøj, og det lader til, at hun opfatter plan-

chen som en art uformel kontrakt mellem hende og medarbejderne, som gør dem gensidigt forpligtede. I fokusgruppeinterviewet beskrev socialrådgiverne deres oplevelse af dette eksempel på medarbejderinddragelse:

Medarbejder 1: "Altså vi arbejder i et team, og vi har fået en medarbejder mere, fordi at vi har sagt til vores ledelse - de har spurgt os »Hvordan kan I spare nogle penge?«, og vi har sagt »Jamen, det kan vi, hvis vi bliver nogle flere«, for så har vi mere tid og kan spare penge og ikke tid. Fordi så kan vi få afsluttet nogen forløb og ligesom - det tager lang tid at sige nej til ansøgninger. Men så har vi jo så også en forpligtelse med hensyn til det, som vi har lovet. Og derfor så er det ikke sådan, at det er ikke ligegyldigt for mig, om der er en af de andre som egentlig bruger sin tid uhensigtsmæssigt, fordi det er *vores* ansvar, at vi får løftet den her opgave. Så på den måde, så bliver det også, at vi alle sammen kan se en fordel ved, at vi sparer noget tid."

Interviewer: "Ja - et fælles ansvar..."

Medarbejder 2: "Jeg tænker at - ejerskab af det..."

Medarbejder 1: "Ja ja." (fokusgruppeinterview 44:15)

Det lyder således til, at Bentes formodning om, at det giver medarbejderne ejerskab at involvere dem, viser sig at blive realiseret, og at også medarbejderne har en oplevelse af, at fordi de selv er kommet med forslaget og har fået det godkendt, så er de også forpligtede på at forsøge at leve op til det. Dette understøtter således fundene af Granlien og Boulus & Björn af, at medarbejderinddragelse understøtter forandringsprocessen. Ligesom det lader til at medarbejderinddragelsen kan være med til at omrokere det vurderingshierarki, som jeg identificerede hos medarbejderne i min undersøgelse (Mårtensson, 2013), hvor forpligtelsen overfor arbejdspladsen herved bliver af større vigtighed. Med det i mente lader det til, at begrundelsen for at udviklingen i Skype-projektet er stagneret, ikke er et udtryk for at medarbejderinddragelse

ikke skaber motivation og ejerskab og understøtter processen, men snarere skal findes i problematikken med den manglende forandringsagent overfor medarbejderne (fra den tidligere analyse). Hvis man desuden bringer Ulriks perspektiver på medarbejderinddragelse i spil her, ser man, at årsagen til, at medarbejderinddragelsen "virker" i denne situation, måske skal findes i måden, hvorpå den er udført: Ulrik italesætter, som vi så, gennemgående medarbejderinddragelse som en spørgsmål om at være ærlig, reel og åben. Han siger, at man skal ikke bruge medarbejderinddragelse som et skalkeskjul, men kun anvende dette værktøj, når man reelt ønsker at inddrage medarbejdernes perspektiver. I forhold til eksemplet med ansættelsen af en ekstra socialrådgiver, som det gode eksempel på, at medarbejderinddragelse skaber motivation og ejerskab og understøtter forandringsprocessen, er det jo netop tilfældet, at inddragelsen er, hvad Ulrik betegner som 'reel'; lederne spørger medarbejderne, hvordan problematikken kan løses, fordi de er oprigtigt interesserede i deres inputs og er villige til at anvende deres ideer, hvis de finder dem velegnede.

Hermed afsluttes analysen. I det følgende vil jeg opsummere og konkludere.

Konklusion

Udgangspunktet for denne undersøgelse var problemformuleringen: Hvilken rolle spiller medarbejderinddragelse i en konkret it-integrerende forandringsproces, hvor møder skal flyttes til Skype, og hvordan indvirker lederens teknologiforståelse samt den organisatoriske kontekst på håndteringen af processen?

Undersøgelsen har vist, at medarbejderinddragelse spiller forskellige roller i de to cases, som en konsekvens af flere på hinanden influerende faktorer. I en ANT-terminologi er medarbejderinddragelsen således en hybrid aktør, som, analysen har vist, i de to cases skabes gennem lederens relation til en række andre aktører i netværket. Ud fra et ANT-perspektiv er det ikke muligt gennem analysen at belyse hele det komplekse netværk som tilsammen skaber processen, men analysen har specifikt vist, at lederens relation til teknologien har indflydelse, at relationen mellem lederen og medarbejderne har indflydelse, og at den organisatoriske kontekst har indflydelse. Analysen har ligeledes vist, at der eksisterer forskellige forståelser af, hvad medarbejderinddragelse er, og hvordan den bør praktiseres, hvilket har konsekvens for, hvordan lederne agerer i processen, og for hvordan medarbejderne oplever processen. Dette understøtter definitionen af medarbejderinddragelsen som en hybrid aktør, der skabes gennem en løbende translationsproces. Undersøgelsen tilbyder således et øjebliksbillede af en fortløbende udvikling af forståelsen af, hvordan medarbejderinddragelse er en aktør i processen.

Forskellige forandringskulturer skaber forskellige processer

Jeg har igennem min analyse fundet frem til, at der er tale om to forskellige forandringskulturer i case A og B, som er relateret til flere forhold, men som primært ser ud til at have sit fundament i arbejdsorganiseringen i de to afdelinger. Hvor der i Handicap & Psykiatri (case A) primært arbejdes med drift, mens der i Det Mobile Sundhedscenter (case B) arbejdes i projekter. De to forskellige forandringskulturer ser ud til at forårsage, at forandringer kommer langsommere fra start i case A og kræver et større ledelsesmæssigt arbejde at igangsætte, da det er sværere at skabe en motivation for forandringen. Ligesom det ser ud til at processerne derfor vil forløbe i forskellige tempi, fordi de vurderes som en sekundær opgave af medarbejderne i case

A, mens de er den primære opgave for medarbejderne i case B igen pga. deres projektorganisering.

Analysen har desuden vist, at den forskellige forandringskultur i de to cases medfører, at teknologiens påvirkning af praksis opleves forskelligt af de to medarbejdergrupper, hvorfor forandringsprocessen i case A kan forstås som værende mere kompleks end i case B. Dette medfører, at lederens rolle som forandringsagent bliver af større vigtighed i case A end i case B. Da forandringsagentrollen overfor medarbejderne ikke er kontinuerlig i case A, medfører det derfor, at forandringsprojektet kun indtager en perifer rolle i medarbejdernes bevidsthed, fordi de uden synlig forandringsledelse vender fokus tilbage mod drift.

Lederens håndtering af processen er et resultat af mange influerende faktorer

Analysen har vist, at ledernes it-kompetencer har betydning for, hvordan de griber processen an og for forandringens tempo. Lederne lader til at have en forståelse for, at teknologi og praksis er *entangled*. Denne forståelse udmøntes imidlertid forskelligt, hvilket tilsyneladende kan forklares med, at de to ledere har forskellige niveauer af it-kompetencer. I case A påvirkes forandringstempoet således i negativ grad, ser det ud til, fordi Bente har behov for, at der i afdelingen skabes erfaringer med brug af teknologien, før hun kan vurdere, hvordan teknologien kan indgå i og potentielt vil påvirke praksis. Hvorimod Ulrik i case B pga. sin høje grad af it-kompetencer har lettere ved at foretage en vurdering af, hvordan den pågældende teknologi kan indgå i og potentielt vil påvirke praksis. Desuden har ledernes forskellige roller i organisationen konsekvenser, idet Bente med sit økonomiske ansvar for fagsekretariatet har et særligt fokus på økonomi også som incitament til at skabe forandringer, hvilket kan være et udtryk for, at det er den rolle hun primært forventes at indtage af fagchefen. Ulrik derimod italesætter forandringerne ud fra et udviklingsrationale, som kan være forårsaget dels af den generelle opmærksomhed på udvikling indenfor hans område (patientuddannelser m.m.) og dels af den rolle han som konsekvens heraf forventes at indtage af fagchefen. Endelig ser det ud til, at der er forskel mellem de to leders forståelse af, hvordan der skabes forankring af nye arbejdsprocesser, hvor Bente har en formodning, om at processen vil 'gro frem' af sig selv, hvis der gives tilstrækkelig tid, hvorimod det lader til, at Ulrik iværksætter tiltag for at sikre forankring ved at ind-

drage medarbejdernes erfaringer i en formativ evaluering som middel til videre udvikling af praksis.

Medarbejderinddragelsen skal være reel

Af analysen er det blevet synligt, at medarbejderinddragelsen forstås forskelligt i organisationen, hvor den både opfattes som en ideologi (leder i case A) og som et strategisk værktøj, der kan anvendes som et middel til at opnå bedst mulige resultater, men som også kan have negative konsekvenser, hvis den ikke anvendes på en reel, fair og ærlig måde. Hos medarbejderne lader medarbejderinddragelse til både at være motiverende og skabe ejerskab, ligesom det skaber en følelse af forpligtigelse og ansvar over for arbejdspladsen, hvis den opfattes som reel. Empirien og analysen har ikke kunne belyse, hvornår medarbejderinddragelsen ikke opleves som reel af medarbejderne, men hos Ulrik er det et spørgsmål om, om lederne reelt har intentioner om at lade medarbejderne få indflydelse, eller om det er en facade – et skalkeskjul.

Diskussion og perspektivering

Indledningsvist beskrev jeg, at jeg har anvendt ANT som metode, fordi jeg ønskede at undersøge, hvordan medarbejderinddragelse forstås i den konkrete kontekst. Hvor forskere som Granlien og Boulus & Björn har undersøgt, hvordan medarbejderinddragelse kan bedrives ved at anvende *participatory design* for Granliens vedkommende og *practices in use* for Boulus & Björns vedkommende som analyserammer, har jeg derimod ønsket at lade empirien selv skabe analyserammen. Læren i ANT er netop, at empirien ikke kan forklares med teoretiske kategorier, men teoretiske kategorier kan give indblik i empirien. Latour siger:

”Antag, at nogen giver sig til at tale om et ’system’, en ’global egenskab’, en ’struktur’, et ’samfund’, et ’imperium’, en ’verdensøkonomi’, en ’organisation’. I så fald bør den første ANT-refleks være at spørge: ’I hvilken bygning? På hvilket kontor? Hvilken gang skal vi gå nedad for at finde det? Hvilke medarbejdere er det blevet læst op for? Hvordan er det blevet samlet sammen – selv om spørgsmålet til at begynde med forekommer underligt, for ikke at sige udtryk for dårlig smag. Hvis forskerne er med på opfordringen, vil de blive overrasket over antallet af steder og kanaler, der dukker op, i samme øjeblik den slags spørgsmål bliver stillet. Det sociale landskab begynder at ændre sig, og det temmelig hurtigt.” (Latour, 2008, side 217)

”Problemet er, at samfundsforskere gør brug af en målestok som en af de mange variabler, de har brug for, allerede *inden* de giver sig i kast med deres projekt, mens en målestok rent faktisk er et forhold, aktørerne når frem til ved *at måle*, *spatialisere* og *kontekstualisere* hinanden takket være en transport i visse specifikke vehikler ad visse specifikke spor. Det hjælper ikke meget, at man respekterer aktørernes resultater, hvis det hele ender med, at man nægter dem en af deres vigtigste privilegier, nemlig at det er dem, der definerer den relative målestok. Det er ikke forskerens opgave at pålægge dem en absolut skala.” (Latour, 2008, side 218)

Jeg har ved at anvende ANT som metode fundet, at medarbejderinddragelsen med fordel kan begribes som en hybrid aktør, som således er kontekstafhængig, idet den skabes igennem translationsprocesser af konkrete aktører i konkrete netværk. Det får ydermere den konsekvens, at selve den it-integrerende forandringsproces i sit hele også må opfattes som en hybrid aktør og således som kontekstafhængig. Således understøtter min undersøgelse Orlikowskis konceptualisering af teknologi og praksis som værende sociomaterielt *entangled*, og af forandringsprocesser som værende komplekse. Min undersøgelse bidrager således til felten ved at vise, at disse processer med fordel kan undersøges ved at følge dem, som noget der sker i praksis og således kan man ved at anlægge, hvad man kan kalde et mikro-perspektiv på disse processer få indblik i de konkrete translationsprocesser, hvorigennem en konkret forandringspraksis opstår. ANT som metode kan således anvendes til at lave en dybdegående analyse af en konkret proces.

Konceptualiseringen af medarbejderinddragelse som en hybrid aktør kan, mener jeg, anvendes i felten, fordi det viser vigtigheden af at beskæftige sig med den konkrete empiriske kontekst i sin undersøgelse af den it-integrerende forandringsproces. Ligesom jeg mener gennem min undersøgelse mener at have vist, at praksis bedst undersøges gennem deltagelse heri, idet man herigennem opnår et indgående kendskab til den kontekst som udgør undersøgelsens genstandsfelt. Et kendskab og en forståelse, som jeg mener at have vist, har stor værdi i analyseprocessen, og som ikke have været mulig at opnå gennem interviews eller korte observationer alene. Sammenfattende mener jeg derfor min undersøgelse bidrager til felten med en metode der kan give vigtig indsigt i den komplekse it-integrerende forandringsproces.

Litteraturliste

Ankersborg, Vibeke (2011). *Specialeprocessen – tag magten over dit speciale!*

Samfundslitteratur

Blok, Anders & Jensen, Torben Elgaard (2009). *Bruno Latour – hybride tanker i en hybrid verden*. Hans Reitzels Forlag

Boulus, Ninna & Bjorn, Pernille (2007). *Constructing Technology-in-Use Practices: EPR-Adaption in Canada and Norway*. IN: Westbrook, Johanna I., Coiera, Enrico W. & Callen, Joanne L.: *Information Technology in Health Care 2007 – Proceedings of the 3rd International Conference on Information Technology in Health Care: Socio-technical Approaches*. IOS Press (side 143-157)

Dreyfus, Hubert L. & Dreyfus, Stuart E. (2005). *Peripheral Vision – Expertise in Real World Contexts*. *Organization Studies*, 26(5)

Goffman, Erving i: *Social samhandling og mikrosociologi – en tekstsamling*. Red. Jacobsen, Michael Hviid og Kristansen, Søren (2004). Side 39-76. Hans Reitzels Forlag

Granlien, Maren Sander (2008). *Refleksioner over brugerdreven innovation*. Roskilde Universitetscenter

Granlien, Maren Sander (2010). *Participation and Evaluation in the Design of Health-care Work Systems*. Roskilde Universitet

Hasse, Cathrine (2011). *Kulturanalyse i organisationer – begreber, metoder og forbløffende læreprocesser*. Samfundslitteratur

Hundebøl, Jesper (2011). *Læring i aktørnetværk – Digitalt byggeri, Danmark, 2007-09*. Danmarks Pædagogiske Universitetsskole, Aarhus Universitet

Huniche, Lotte & Olesen, Finn (2014). *Teknologi i sundhedspraksis*. Munksgaard

Iveroth, Einar (2010a). *Leading IT-Enabled Change Inside Ericsson - A Transformation Into a Global Network of Shared Service Centres*. Uppsala Universitet

Iveroth, Einar (2010b). *Inside Ericsson: A Framework for the Practice of Leading Global IT-Enabled Change*. *California Management Review*. 53(1)

Iveroth, Einar (2011). *The Sociomaterial Practice of IT-Enabled Change: A Case Study of a Global Transformation*. *Journal of Change Management*. 11(3)

Justesen, Lise & Mik-Meyer, Nanna (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. Hans Reitzels Forlag

Järvinen, Margaretha & Mik-Meyer, Nanna (red.) (2005). *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv – interviews, observationer og dokumenter*. Hans Reitzels Forlag

Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2008). *Interview – Introduktion til et håndværk*. 2. Udgave. Hans Reitzels Forlag

Latour, Bruno (2005). *Reassembling the social – An Introduction to Actor-Network-Theory*. Oxford University Press

Latour, Bruno (2008). *En ny sociologi for et nyt samfund – Introduktion til Aktør-Netværk-Teori*. Akademisk Forlag

Levinsen, Karin (2011). *Udfordringer i netværkssamfundet – digitale kompetencer og it i nye undervisningsmiljøer*. *Dansk Universitetspædagogisk Tidsskrift*, 2011 (11)

Mårtensson, Susanne (2013). *Medarbejderens deltagelse i projektgruppen*. Praktikprojekt 9. semester ILOO, Aalborg Universitet

Orlikowski, Wanda J (1992). *Learning from Notes: Organizational Issues in Groupware Implementation*. Conference on Computer Supported Cooperative Work. New York: ACM, 1992.

Orlikowski, Wanda J (2005). *Material Works: Exploring the Situated Entanglement of Technological Performativity and Human Agency*. Scandinavian Journal of Information Systems, 2005, 17(1)

Orlikowski, Wanda J (2007). *Sociomaterial Practices: Exploring Technology at Work*. Organization Studies, 2007, 28

Orlikowski, Wanda J (2010). *The Sociomateriality of Organizational Life: Considering Technology in Management Research*. Cambridge Journal of Economics

Orlikowski, Wanda J & Feldman, M.S. (2011). *Theorizing Practice and Practicing Theory*. MIT Open Access Articles

Orlikowski, Wanda J. & Gash, Debra C (1994). *Technological Frames: Making Sense of Information Technology in Organizations*. ACM Transactions on Information Systems, 1994, 12(2)

Orlikowski, Wanda J. & Kaplan, Sarah (2013). *Temporal Work in Strategy Making*. In Organization Science, 2013, 24(4)

Orlikowski, Wanda J. & Scott, Susan V. (2008). *Sociomateriality: Challenging the Separation of Technology, Work and Organization*. IN *The Academy of Management Annals*, 2(1)

Perillo, Suzanne Jane (2008). *Constructing participation practice: an ANT account*. Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal, 2008, 3(3)

Net:

Net 1: Faaborg-Midtfyn Kommunes hjemmeside: www.fmk.dk. Direkte link til Fagsekretariatet Sundhed og Handicap: <http://www.fmk.dk/om-kommunen/kommunen-som-organisation/fagsekretariater-og-stabe/sundhed-og-handicap/>

NET 2: Hjemmeside for *MIT Sloan School of Management*: direkte link: http://mitsloan.mit.edu/faculty/detail.php?in_spseqno=41293

Links/hjemmesider er senest tilgået den 25. maj 2014

Bilag 1

Interviewguide til ledere

Præsentation af undersøgelsens formål:

Hvordan kan medarbejderinddragelse praktiseres i IT-implementerende forandringsprocesser med det formål at skabe forankring af nye arbejdsprocesser?

Interviewets bidrag til undersøgelsen:

Viden om leders perspektiv, hvordan oplever i forandringsprocessen og hvilke overvejelser ligger bag jeres valg. Sammenholdes med medarbejderperspektivet.

Det vil jeg spørge om:

5 temaer.:

Tema 1: Leders rolle

Tema 2: Skypeprojektet

Tema 3: Organisationen

Tema 4: IT-implementerende forandringsprocesser

Tema 5: Medarbejders rolle

Ved hvert tema vil jeg bede jeg beskrive en oplevelse og derefter vil jeg stille uddybende spørgsmål, når et tema er dækket, vil jeg samle op, så I evt. kan uddybe, inden vi går til næste tema.

Tema	Beskrivelse af situation/oplevelse	Uddybende spørgsmål
1: Leders rolle	Fortæl om dit arbejde, hvilken rolle udfylder du i organisationen og overfor dine medarbejdere?	Hvor tæt kontakt har du til dine medarbejdere (daglig, ugentlig)? Hvordan foregår din kommunikation oftest med dine medarbejdere (face-to-face, mail)? Hvordan er din rolle i forandringsprojekter som fx i tilfældet med Skypeprojektet? På hvilke områder adskille din funktion sig mest fra Bentes/Ulriks, og hvor minder de om hinanden?

<p>2: Skypeprojektet</p>	<p>Fortæl om Skypeprojektprocessen helt fra den første ide og til i dag</p>	<p>Hvem er/har været involveret?</p> <p>Hvem skal bruge det?</p> <p>Hvem sætter rammerne?</p> <p>Hvem arbejder sammen?</p> <p>Hvem har hvilke opgaver?</p> <p>Hvordan har din rolle været i processen?</p> <p>Hvordan har medarbejdernes rolle været?</p> <p>BEGRUNDELSER</p> <p>Hvad har været godt og dårligt? (hvordan kan det være tror du?)</p> <p><u>Skype som teknologi:</u> Hvordan har medarbejderne taget imod Skype?</p> <p>Hvem bruger det?</p> <p>Hvordan forløber samtalerne så?</p> <p>Hvad er godt og hvad er dårligt ved den skype-medierede samtale?</p> <p>Hvordan ser fremtiden ud?</p>
<p>3: Organisationen (arbejdspladsen FMK)</p>	<p>Kan du beskrive, hvordan du opfatter kulturen er i din afdeling i forhold til forandringsiltag omhandlende IT? (holdning, hvordan italesættes det)</p>	<p>Er det din opfattelse, at det også forholder sig sådan i andre afdelinger?</p> <p>BEGRUNDELSER</p> <p>I hvilken grad og hvordan, mener du, medarbejderne inddrages i forandrings-</p>

		processerne generelt i organisationen?
<p>4: IT-implementerende forandringsprocesser</p> <p>VI BEVÆGER OS NU VÆK FRA SKYPE OG TALER GENERELT OM DENNE TYPE PROJEKTER</p>	<p>Kan du beskrive, hvordan du normalt griber det an, når der skal implementeres ny IT, eller når det skal undersøges om ny IT bør implementeres (fx iPads eller Skype-baseret rådgivning).</p> <p>Prøv at give et eksempel på andre projekter med ny IT, som efter din mening har været en succes.</p>	<p>BEGRUNDELSER</p> <p>Hvad gjorde processen til en succes?</p> <p>Hvad var din rolle/hvad var medarbejdernes rolle?</p> <p>Kan du også give et eksempel på et projekt der fejlede?</p> <p>Hvad, mener du, kan være grunden til at projektet kulsejlede?</p> <p>Hvad var din/ dine medarbejders rolle i processen? (hvorfor)</p>
<p>5: Medarbejderens rolle</p>	<p>Hvad tænker du, når du hører begrebet "medarbejderinddragelse"?</p>	<p>Hvad kan være godt og dårligt ved medarbejderinddragelse i forandringsprocesser?</p> <p>Hvilke grunde kan der være for dig, for at vælge ikke at inddrage medarbejderne (aktivt) i processen?</p> <p>Hvilke grunde kan der, efter din mening, modsat være til medarbejderinddragelse?</p>

Bilag 2

Fokusgruppeinterview SH, 28/03/14 M51 11:00-12:30

Forskningsspørgsmålene:

Hvilke aktører er der i forandringsprocessen?

Hvordan er relationen mellem medarbejderen og teknologien?

Hvordan er relationen mellem medarbejderen og lederen?

Hvilken rolle spiller medarbejderen i processen?

Hvilken rolle spiller lederen i processen?

Undersøgelsens formål: Medarbejderinddragelse i IT-integrerende forandringsprocesser

Jeres bidrag: Viden om jeres oplevelse af processen, hvordan har I oplevet det, og hvilke tanker gør i jer om, hvordan I kan bidrage i sådan en proces, og hvordan I bør inddrages.

Fremgangsmåde: Jeg vil stille nogle spørgsmål, og så taler I bare frit, og så spørger jeg ind løbende, hvis der er noget, jeg gerne vil have uddybet.

Tema	Forskningsspørgsmål	Beskrivelse af situation/oplevelse ELLER Hovedspørgsmål	Uddybende spørgsmål
Skype	Hvilke aktører i forandringsprocessen	Fortæl om Skype-projektet fra I hørte om det første gang og til i dag.	Hvem har været involveret? Hvem er involveret i dag? Hvem skal bruge det? Hvem sætter rammerne? Hvem har hvilke opgaver? Hvem arbejder sammen? Hvordan har I

			oplevet proces- sen?
Skype	Relationen mellem medarbejderen og teknologien	Prøv at beskrive, hvordan situationen ser ud lige nu i forhold til Skype	Hvem bruger det? Hvem bruger man det sammen med? Hvordan taler man om det? Hvordan er synet på Skype?
Skype	Fremtidsudsigter - stemning	Hvordan ser fremtiden ud for Skype?	Er der sat mål? / Ville det ændre på noget, hvis der blev sat mål? Hvem har sat målene? Er de opnåelige? Hvilke mål kunne sættes?
Medarbejderens rolle i processen	I hvilken grad oplever medarbejderne, at de inddrages i processen? Hvad er deres holdning til, hvordan de kan bidrage? Hvordan ønsker de at blive inddraget?	Hvordan bliver I inddraget i processen?	Hvordan adskiller det sig fra andre projekter (fx iPads)? Hvad er godt/skidt? Hvordan er jeres viden, om jeres arbejde vigtigt i sådan en proces? Hvordan kan I bidrage i processen? Hvordan ønsker I at blive inddraget? Er der tidspunkter, hvor I ikke

			bør inddrages?
Leders rolle i processen	Hvilken oplevelse har medarbejderne af leders rolle i processen? Hvilken betydning har oplevelsen af leders rolle for processen?	Kan I beskrive, hvad Bentes rolle er i processen?	Hvad gør hun helt konkret? Hvordan påvirker det jer? Hvad kunne hun gøre?
Relationen mellem medarbejdere og leder	Hvordan opleves den daglige kontakt til leder, er der en god relation?	Prøv at beskrive, hvilken rolle Bente spiller i jeres dagligdag	Hvordan foregår kommunikationen oftest (mail, møder, face-to-face)? Hvordan sætter Bente nye projekter i gang (fx Skype, iPads)?

Bilag 3

Bilag 3 – Skematisk oversigt over *The Commonality Framework for IT-Enabled Change*

Kompleksitetsdimension	Common ground	Common meaning	Common interest	Common behavior
Forandringsaktivitet	<p>Transaktionelle (transactional) aktiviteter som fx at give en besked (forstået som en transaktion mellem afsender og modtager)</p>	<p>Transaktionelle aktiviteter for at skabe en fælles meaning gennem læring og refleksion</p>	<p>To typer af relationelle aktiviteter:</p> <p>1) Politiske, der sigter mod at tilpasse forskellige interesser igennem forhandlinger og uformelle relationer</p> <p>2) Støttende, der tager hånd om medarbejdernes følelser (<i>feelings and emotions</i>) og motiverer til forandring</p>	<p>Stabiliserende aktiviteter målrettet at sikre varig adfærdsendring og dermed forankring af nye arbejdsprocesser</p>
Forandringsagentens rolle	<p>Budbringer</p> <p>Værktøjer der giver et fælles sprog at forstå forandringen ud fra fx en projektbeskrivelse eller et informationsmøde</p> <p>Evner: envejskommunikation</p>	<p>Ekspert i lokale praksisser og 'oversætter' Værktøjer der fokuserer på, hvordan praksis påvirkes fx dialogmøder og workshops</p> <p>Evner: tovejskommunikation, erfaringsbaseret viden</p>	<p>Forhandler og coach</p> <p>Værktøjer der fokuserer på hvorfor: fx nyhedsbreve der beskriver forandringsprocessens status i alle afdelinger (OBSI Værktøjerne står ikke alene men får mening igennem forandringsagentens anvendelse)</p> <p>Evner: networking, forhandling og følelsesmæssig indlevelse</p>	<p>Observatør og intervenser</p> <p>Værktøjer der fokuserer på hvis: monitorering af brug, diskussions-sessioner, opsatte succeskriterier</p> <p>Evner: en- og tovejskommunikation</p>
Nøglespørgsmål til leder	<p>Har vi en klar vision og plan for forandringen?</p> <p>Bruger de involverede medarbejdere arbejdsprog, -logikker, -modeller og praktiser der ligner hinandens?</p>	<p>Vil forandringen spænde over flere forskellige subkulturer i organisationen, hvorved de involverede vil fortolke teknologien og de deraf medførte forandringer forskelligt?</p>	<p>Er det sandsynligt, at der vil være udtalt divergerende interesse (motivation) for forandringen?</p> <p>Er de praktiser, der skal forandres med den nye</p>	<p>Har vi de rette succeskriterier og monitoringsredskaber for at kunne måle ændret adfærd over et længere tidsrum?</p> <p>Har vi post-forandringsdiskussionssessioner, og hvis vi har, har forandringsagenten</p>

	<p>Vil teknologien skabe så store forandringer af praksis, at der desuden vil være behov for oversættende (<i>translational</i>), relationelle (<i>relational</i>) og stabiliserende (<i>stabilizing</i>) aktiviteter som hører under de øvrige dimensioner?</p>	<p>Er forandringssagenten ekspert i den praksis, som skal forandres, og har vedkommende de nødvendige evner for at kunne 'oversætte' dette?</p>	<p>teknologi, stærkt forankret i regler, rutiner og adfærd?</p> <p>Har forandringssagentens de tilstrækkelige politiske og forhandlingsmæssige evner der er påkrævet for at tilpasse de forskellige parters interesser?</p> <p>Har forandringssagenten tilstrækkelige evner i forhold til coaching og til at påvirke medarbejdernes følelser og motivation?</p>	<p>da de rette ressourcer, evner samt mandat til at monitorere og evt. intervenere, hvis tingene går galt?</p>
<p>Primære bekymring for de der påvirkes af forandringen</p>	<p>Jeg aner ikke, hvad du snakker om. Jeg tror ikke vi taler samme 'sprog' (har samme forståelse).</p>	<p>Hvad betyder den nye teknologi, og den forandring som den medfører i realiteten for mig, min daglige praksis og min lokale afdeling?</p> <p>Hvordan skal jeg udføre mit arbejde i fremtiden?</p>	<p>Hvorfor skulle vi tilpasse vores praksis, så den passer til den nye teknologi?</p> <p>Jeg er bange, fordi jeg ikke ved, hvad der vil ske med mig!</p> <p>Jeg kan ikke se formålet, og jeg har ikke lyst til at ændre mig og min praksis, så den passer dig og den nye teknologi!</p>	<p>Har jeg reflekteret over forandringen, ændret min adfærd i forhold til den nye teknologi, og er det sandsynligt, at jeg vil anvende de it-integrerede arbejdsprocesser fremadrettet?</p>

(Egen tabel baseret på sammenskrivning af Iveroth, 2010b side 5 f.; 2011, side 7 f.)

Bilag 4 - Formidlingsartikel

En undersøgelse af medarbejderinddragelse i et aktør-netværk-teoretisk perspektiv

Jeg har i mit speciale undersøgt, hvilken rolle medarbejderinddragelse spiller i en konkret it-integrerende forandringsproces, og hvordan ledernes teknologiforståelse samt den organisatoriske kontekst indvirker på håndteringen af processen. Til dette har jeg anvendt aktør-netværks-teori som metode, og jeg har fundet, at medarbejderinddragelsen med fordel kan begribes som en hybrid aktør, som således er kontekstafhængig, idet den skabes igennem translationsprocesser af konkrete aktører i konkrete netværk. I det følgende vil jeg beskrive, hvorfor jeg mener, at netop aktør-netværks-teori tilbyder en særligt anvendelig metode til undersøgelse af medarbejderinddragelse i en konkret it-integrerende forandringsproces.

Hvorfor have fokus på netop medarbejderinddragelse i it-integrerende forandringsprocesser?

Hvis man anlægger et perspektiv, hvor it-integrerende forandringsprocesser opfattes, som værende sociomaterielle processer, hvor implementeringen af ny teknologi medfører ændringer af den eksisterende praksis, og hvor teknologi og praksis derfor ikke kan opfattes som solitære fænomener, men i stedet som indvævede i hinanden, bliver medarbejderinddragelse i processerne et vigtigt fokus, idet det er medarbejdernes eksisterende praksis, der vil blive ændret ved implementeringen af den nye teknologi. Således vil medarbejderinddragelse være en måde, hvorpå medarbejdernes viden om egen praksis kan bringes i spil i processen. I dette perspektiv er medarbejderinddragelsen således essentiel, fordi der er behov for indgående viden om den eksisterende praksis for at kunne udvikle den via implementeringen af ny it. Det gør medarbejderne til en uundværlig ressource i den it-integrerende forandringsproces.

Hvorfor aktør-netværks-teori som metode?

Jeg har, som beskrevet, valgt at anvende aktør-netværk-teori (herefter ANT) som metode til at undersøge medarbejderinddragelsen i en konkret organisatorisk kontekst. Styrken ved denne tilgang er, mener jeg, at medarbejderinddragelse begribes som en hybrid aktør, der opstår gennem de implicerede aktørers translationsprocesser, og medarbejderinddragelsen er således kontekstafhængig og foranderlig. Det medfører en afvisning af medarbejderinddragelse som et begreb med en fast definition og derfor også en afvisning af, at man kan forudsige, hvilke konsekvenser medarbejderinddragelsen vil have for processen ud fra et generelt perspektiv. Man må derimod fokusere på den konkrete forandringsproces - på det konkrete netværk. Denne metode er valgt, fordi det herigennem bliver muligt at undersøge, hvilken betydning medarbejderinddragelse har i netop den specifikke it-integrerende forandringsproces.

Inspiration fra den eksisterende forskning

Jeg har hentet inspiration til, hvordan begrebet medarbejderinddragelse kan operationaliseres i et ANT-perspektiv fra ph.d. Suzanne Jane Perillo, der har været ansat ved University of Melbourne og bl.a. har forsket i organisatorisk forandring og innovation samt pædagogiske ledelse. I artiklen *Constructing participation practice: an ANT account* viser hun, hvordan deltagelse kan forstås som en sociomateriel praksis, der således er relationel og lokal (Perillo, 2008). Til grund for artiklen ligger Perillos ph.d.-projekt omhandlende forandring og innovation i Australiske skoler, og hun viser, hvordan deltagelse i udviklingen af læreplaner på en australsk skole kan beskrives i form af deltagelse i netværk (Perillo, 2008).

Perillo bruger translationsbegrebet fra ANT til at forstå deltagelse relationelt. Latour er inspireret af den franske filosof Michel Serres og har overtaget hans translationsbegreb (Blok & Jensen, 2009). Translation hos Latour kan betegnes som mediering (Blok & Jensen, 2009) og kan mest simpelt beskrives som en oversættelses eller tolkningsproces. Med Latours egne ord "*eksisterer der translationer mellem mediatorer, som kan generere associationer, de kan opspores*" (Latour, 2008, side 133). I forhold til

deltagelse er translationsbegrebet iflg. Perillo anvendeligt, fordi man dermed kan forstå deltagelse som en dynamisk, relationel, kontekstafhængig proces:

”An ANT account of constructing participation practice is underpinned by the assumption that such practices are produced by an open and non-exclusive process of network building. Participation is experienced as a situated practice, constructed and re-constructed by a complex and uncertain assemblage of sociomaterial relations. Rather than being centred in, or confined to, a predetermined actor or location, the power to influence and shape how participation is experienced is negotiated in practice and produced as a network effect.” (Perillo, 2008, side 220)

Hvad deltagelse er i en konkret sammenhæng, analyseres således frem af empirien, fordi teoretiske begreber om, hvad deltagelse 'er' i en ANT-forståelse er relationelt og dermed kontekstafhængigt. Latour siger:

”Med ANT skubber vi det teoretiske endnu et skridt i retning af det abstrakte: Det er et negativt, tomt, relativistisk gitter, der gør det muligt for os *ikke* at syntetisere det sociale bestanddele i aktørens sted. Eftersom det aldrig er substantielt, besidder det ikke den forklaringskraft, man finder i andre redegørelser.” (Latour, 2008, side 258)

Læren i ANT er således netop, at empirien ikke kan forklares med teoretiske kategorier, men at teoretiske kategorier derimod kan anvendes til at give indblik i empirien. Det medfører, at empirien er det bærende element i analysen, og valget af ANT som metode medfører derfor også, at undersøgelser der foretages bliver af induktiv art.

En sociomateriel konceptualisering af it-integrerende forandringsprocesser

Wanda Orlikowski har sammen med Susan Scott lavet et litteraturstudie af forskningslitteratur omhandlende teknologi i en arbejdskontekst (Orlikowski & Scott, 2008). Heri viser de, hvilke problematikker der kan være i at anlægge et forståelse af teknologi og praksis som adskilte.

Orlikowski og Scott fandt, at teknologi i forskningen ofte anses som adskilt fra praksis, hvorfor de to kan undersøges uafhængigt af hinanden. Det betyder, at teknologien

kun tillægges betydning i særlige afgrænsede situationer – fx i forbindelse med en implementering. Dette er iflg. Orlikowski og Scott problematisk, fordi det overser, at teknologien er tilstede i praksis altid og således er *entangled in practice*, fordi praksis skabes som en hybrid aktør igennem den løbende relation mellem de humane og de non-humane aktører. Teknologien er således en del af netværket, som man ikke kan se bort fra, og som ikke kun har relevans af og til men hele tiden, fordi den er med til at opretholde netværket – sagt med andre ord: netværket havde været et andet uden teknologien.

At kombinere ANT som metode med en konceptualisering af de it-integrerende forandringsprocesser som værende sociomaterielle medfører således, at medarbejderinddragelsen må undersøges, som den udfolder sig i den konkrete praksis, og dette gøres ved at anvende empiriindsamlingsmetoder som både understøtter forskerens egen erkendelse af praksis fx ved at indtage en rolle som deltagerforsker og ligeledes ved at undersøge de humane aktørers egne udpegninger af netværket og dermed af, hvad der er af betydning i den konkrete praksis – hertil egner det eksplorative interview i en interaktionistisk rammesætning sig godt, fordi det tilbyder en metode til at lade aktørerne selv italesætte, hvad der for dem er vigtigt.

Fund og perspektiver

Jeg har, som jeg beskrev indledningsvist, ved at anvende ANT som metode fundet, at medarbejderinddragelsen med fordel kan begribes som en hybrid aktør, som således er kontekstafhængig, idet den skabes igennem translationsprocesser af konkrete aktører i konkrete netværk. Det får den konsekvens, at selve den it-integrerende forandringsproces i sit hele også må opfattes som en hybrid aktør og således som kontekstafhængig. Min undersøgelse bidrager således til felten ved at vise, at disse processer med fordel kan undersøges ved at følge dem, som noget der sker i praksis og således kan man ved at anlægge, hvad man kan kalde et mikro-perspektiv på disse processer få indblik i de konkrete translationsprocesser, hvorigennem en konkret forandringspraksis opstår. ANT som metode kan således anvendes til at lave en dybdegående analyse af en konkret proces.

Konceptualiseringen af medarbejderinddragelse som en hybrid aktør kan desuden, mener jeg, anvendes i felten, fordi det viser vigtigheden af at beskæftige sig med den konkrete empiriske kontekst i sin undersøgelse af den it-integrerende forandringsproces. Ligesom jeg mener gennem min undersøgelse mener at have vist, at praksis bedst undersøges gennem deltagelse heri, idet man herigennem opnår et indgående kendskab til den kontekst som udgør undersøgelsens genstandsfelt. Et kendskab og en forståelse, som jeg mener at have vist, har stor værdi i analyseprocessen, og som ikke have været mulig at opnår gennem interviews eller korte observationer alene. Sammenfattende mener jeg derfor min undersøgelse bidrager til felten med en metode der kan give vigtig indsigt i den komplekse it-integrerende forandringsproces.

Litteratur

Blok, Anders & Jensen, Torben Elgaard (2009). *Bruno Latour – hybride tanker i en hybrid verden*. Hans Reitzels Forlag

Latour, Bruno (2008). *En ny sociologi for et nyt samfund – Introduktion til Aktør-Netværk-Teori*. Akademisk Forlag

Orlikowski, Wanda J. & Scott, Susan V. (2008). *Sociomateriality: Challenging the Separation of Technology, Work and Organization*. IN *The Academy of Management Annals*, 2(1)

Perillo, Suzanne Jane (2008). *Constructing participation practice: an ANT account*. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 2008, 3(3)