

STANDARD FORSIDE TIL EKSAMENSOPGAVER

Fortrolig

☐

Ikke fortrolig

☒

Prøvens form (sæt kryds)	Projekt	Synopsis	Portfolio	Speciale X	Skriftlig hjemmeopgave
-----------------------------	---------	----------	-----------	--------------------------	---------------------------

Uddannelsens navn	It, Læring og Organisatorisk Omstilling	
Semester	10. semester	
Prøvens navn/modul (i studieordningen)	Kandidatspeciale	
Gruppenummer	Studienummer	Underskrift
Navn Louise Thomsen	20151702	
Navn Maria Møl Andersen	20151637	
Navn		
Navn		
Navn		
Afleveringsdato	31/5-2017	
Projekttitel/Synopsistitel/Speciale-titel	Organisatorisk omstilling i et forandringsperspektiv	
I henhold til studieordningen må opgaven i alt maks. fylde antal tegn	192.000 tegn	
Den afleverede opgave fylder (antal tegn med mellemrum i den afleverede opgave) (indholdsfortegnelse, litteraturliste og bilag medregnes ikke)	146.653 tegn	
Vejleder (projekt/synopsis/speciale)	Elsebeth Korsgaard Sorensen	

Jeg/vi bekræfter hermed, at dette er mit/vores originale arbejde, og at jeg/vi alene er ansvarlig for indholdet. Alle anvendte referencer er tydeligt anført. Jeg/vi er informeret om, at plagiering ikke er lovligt og medfører sanktioner. Regler om disciplinære foranstaltninger over for studerende ved Aalborg Universitet (plagiatregler): <http://www.plagiat.aau.dk/regler/>

Resume

This master thesis is based on the organizational challenges that may occur in the construction company Zacho-Lind A/S, when implementing a new IT system. We have examined the corporate culture, how they communicate internally, the extent to which they are motivated and ready to learn through their community of practice.

In this thesis, we have used Etienne Wenger, Nancy White & John D. Smith's concepts of technology stewards and digital habitats to understand how IT technology can support the employees in their shared domain of endeavor. Through Etienne Wenger's concepts of communities of practices, it is possible to get a better understanding of how Zacho-Lind A/S's learning evolves through their community. By applying Richard M. Ryan & Edward L. Deci's concepts of motivational psychology, we acquired an insight into how Zacho-Lind A/S can motivate their employees in a constructive direction in order to take responsibility for the learning in the organization. To understand the impact of culture in their learning environment (Zacho-Lind A/S), we also applied Edgar H. Schein's concepts about change in organizational culture. By looking at the culture in the company we were able to assess how Zacho-Lind A/S could facilitate the employees' group learning process.

Through our empirical findings, we have observed that there is a lack of communication in the organization Zacho-Lind A/S, especially between the main office and the production area. In addition, it was an established fact that the primary work procedures at the production area consist of manual paper-pencil work, thus leading to misunderstandings in communication to and from the office. The company has a culture where they "do as usual" and where cooperation and knowledge sharing is limited. Furthermore, the company is characterized by a lack of principles and fundamentals and has had some replacements in the staff and management who are still following their age long tradition and culture. However, with the entry of new management, we foresee great desire and motivation for the organization to update their current IT systems.

Based on these results and to proffer solution, we have as a product prepared a constructive implementation proposal, where we assess how we think Zacho-Lind A/S can support the employees in the process of adapting to a new IT system.

It is necessary for Zacho-Lind A/S to develop principles and fundamentals for the company, which could assist in improving the communication among the employees. We have chosen to apply John P. Kotter's *Eight Steps to Transforming Your Organization*, and recommend Zacho-Lind A/S to create a working group that together can help the

organization ensure stability while implementing a new IT system and organizational cultural change. Finally, we believe that a perfect cooperation of the community practice in Zacho-Lind A/S can be strengthened and evolve through a common group learning process and by knowledge sharing.

Forord

Vi havde igennem længere tid drøftet arbejdsområder og brancher, hvor der er mangel eller lidt brug af It til at klare virksomhedens basale opgaver og vi ønskede at finde en virksomhed i en branche, som ikke var blandt de åbenlyse for os som ILOO-studerende (It, Læring og Organisatorisk Omstilling).

Louise nævnte, at hun havde talt med sin kæreste, som er tømrer omkring netop dette emne. De havde snakket om hvordan, at der i entreprenørbranchen er meget lidt brug af It blandt håndværkerne i hverdagen, men at der i stigende grad var et behov og endda krav fra det offentlige om at man skulle kunne betjene og bruge diverse It-systemer i hverdagen på byggepladserne. Dette fik os til at snakke om, at der måtte være et stort behov for folk, der kunne stå for denne implementering og videreuddannelse i It, og at det var et område, som var meget overset, når man taler om anvendelsen og udviklingen inden for It.

Eftersom ingen af os har erfaringer inden for entreprenørbranchen, anså vi at det ville føre til dels flere udfordringer personligt, og til flere faglige udfordringer, da It i entreprenørbranchen har været overset gennem vores kandidatstudiet. Men til dels også for at give os et større albuerum til at gå i dybden med en spændende branche, når det kommer til anvendelsen af It som arbejdsredskab.

Vi valgte derfor at udarbejde en e-mail, hvor vi konkretiserede, hvem vi var, og hvad vores intention med specialet var. Derefter lavede vi en Google søgning efter små og mellemstore entreprenørvirksomheder, som vi sendte e-mailen til, for at se om, der var nogle, som var interesserede i et samarbejde. Vi fik svar fra Zacho-Lind A/S, som er en mellemstor entreprenørvirksomhed, hvor de tilkendegav, at de var interesserede i et samarbejde, da de overvejede en større udskiftning af deres It-systemer i hverdagen. Efter at vi havde korresponderet frem og tilbage og efter en kort telefonsamtale, hvor vi afstemte vores forventninger til samarbejdet, indgik vi en aftale om at udarbejde vores speciale sammen med dem.

Indhold

Resume.....	1
Forord.....	2
1.0 Indledning	5
2.0 Problemfelt.....	6
2.1 Begrebsafklaring	7
2.2 Afgrænsning	8
2.3 Fælles digitale standarder.....	8
3.0 Teoretisk optik	14
3.1 Fællesskab og læring.....	14
3.2 Technology stewards.....	16
3.3 Digitale habitater	19
3.4 Motivation	22
3.5 Organisationskultur - i forandring.....	24
4.0 Undersøgelsesdesign.....	27
4.1 Videnskabelig tilgang.....	27
4.1.1 Fænomenologi	27
4.1.2 Hermeneutik	28
5.0 Metode	31
5.1 Meningskondensering	31
5.2 Kvalitativ interviewmetode	32
5.3 Asymmetriske magtforhold i interviews	34
5.4 Transkribering	35
5.5 Pilotinterview	35
6.0 Empiri	38
7.0 Analyse	39
7.1 Kommunikation.....	39

7.2 Fælles virksomhed.....	43
7.3 It	46
7.4 Vidensdeling og læring	49
8.0 Diskussion.....	53
8.1 Metodediskussion.....	53
8.2 Empiridiskussion.....	55
9.0 Empiri-konklusion	57
10.0 Kotters ottetrinsmodel.....	60
10.1 Produktbeskrivelse	63
11.0 Konklusion.....	64
12.0 Perspektivering	66
13.0 Litteraturliste.....	68
14.0 Bilag.....	71
14.1 Bilag 1 - Interviewguide.....	71
14.2 Bilag 2 - Samtykkeerklæring.....	72
14.3 Bilag 3 - Systematisk tekstkondensering	73
14.4 Bilag 4 - Respondent 1	83
14.5 Bilag 5 - Respondent 2	95
14.6 Bilag 6 - Respondent 3.....	100
14.7 Bilag 7 - Respondent 4.....	107
14.8 Bilag 8 - Respondent 5.....	112
14.9 Bilag 9 - Respondent 6.....	115
14.10 Bilag 10 - Respondent 7	119
14.11 Bilag 11 - Respondent 8.....	123

1.0 Indledning

Dette speciale tager udgangspunkt i de organisatoriske udfordringer der kan opstå i entreprenørvirksomheden Zacho-Lind A/S ved implementeringen af nyt It. Vi vil se nærmere på virksomhedskulturen, hvordan de kommunikere med hinanden og i hvilket omfang de er motiverede og parate til at lære nyt gennem deres fællesskab. Gennem vores samarbejde med Zacho-Lind A/S vil vi gøre brug af interviews som empiriindsamlingsmetode for at kunne opnå indsigt for de ansattes livsverden og herigennem få forståelse for kulturen i organisationen.

Flere og flere store virksomheder og offentlige instanser samarbejder i disse år på højtryk for at revolutionere bygge- og anlægsbranchen til den digitale tidsalder og gøre flere processer digitale og standardiserede. Alt lige fra små selvstændige håndværkere til store rådgivende ingeniørfirmaer og offentlige instanser samarbejder på kryds og tværs af faggrænser for, først og fremmest, at leve op til de offentlige digitaliseringskrav, for at kunne vidensdele og for at optimere processerne gennem brug af teknologi.

Ved at undersøge en entreprenørvirksomhed som Zacho-Lind A/S, kan det give et indblik i hvordan disse digitaliseringskrav kan have indflydelse på en virksomhed, som i mange år har været tilbageholdende med at implementere nyt It-system, både grundet økonomiske aspekter men især også de organisatoriske udfordringer der kan medfølge ved implementeringen af nyt It.

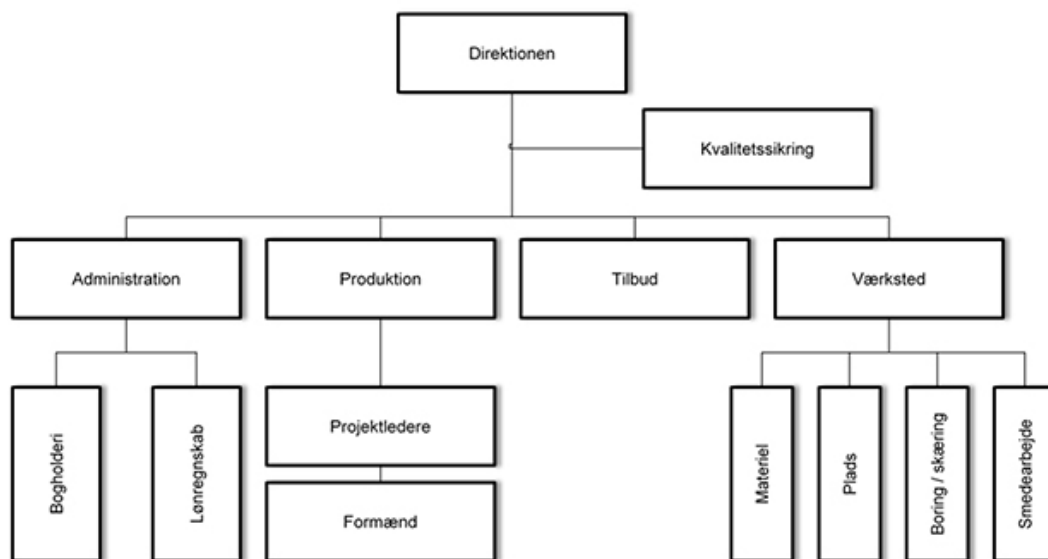
Netop disse udfordringer og hvad Zacho-Lind A/S skal være opmærksom på som organisation, vil vi se nærmere på gennem vores teoretiske optik hvor vi har valgt at gøre brug af Etienne Wengers begreber om praksisfællesskaber, Etienne Wenger, Nancy White & John D. Smiths begreber om digitale habitater og technology stewards, Richard M. Ryan & Edward L. Deci's begreber om Extrinsic og Intrinsic Motivation samt Edgar Scheins begreber om organisationskultur.

Ud fra dette vil vi som produkt lave et implementeringsforslag, hvor vi vil komme med vores vurdering af hvordan Zacho-Lind A/S kan understøtte medarbejdernes omstilling til et nyt It-system. Ved at se på kulturen i virksomheden kan vi ligeledes vurdere hvordan Zacho-Lind A/S kan støtte op omkring medarbejdernes gruppelæringsproces.

2.0 Problemfelt

Som tidligere nævnt i forordet, udarbejdes dette speciale med udgangspunkt i entreprenørvirksomheden Zacho-Lind A/S. Virksomheden blev etableret i år 1934 i København af civilingeniør Svend Zacho-Lind A/S. Det velkonsoliderede firma beskæftiger sig med anlægsarbejde, forsyningsarbejde samt en række andre beslægtede fagområder. De har stor erfaring med entrepriser i Storkøbenhavn og det øvrige Sjælland, inden for både store prestigeprojekter og mindre funktions-opgaver for både private og offentlige bygherrer. (Zacho-Lind)

Zacho-Lind A/S har ca. 200 ansatte og omtaler sig selv som en moderne virksomhed, som har bevaret en forholdsvis flad organisationsstruktur (se figur 1) med korte kommunikationsveje fra ledelse til den udførende. Ligeledes skriver de, at stort set alle medarbejdere kender hinanden, og at dette har en gavnlig effekt på samarbejdet og produktiviteten. (Zacho-Lind)



Figur 1 - Zacho-Lind A/S' virksomhedskultur (<http://zacho-lind.dk/om-zacho-lind/>)

Ud fra et telefonmøde med økonomichef Lise Lauritzen ved vi, at Zacho-Lind A/S ønsker at opgradere deres nuværende Microsoft Office 2007 pakke til Microsoft Dynamics 365 som bl.a. indeholder den almindelige Office pakke, et ERP-program og et CRM-program. Problemstillingen er ifølge ledelsen, herunder økonomichef Lise Lauritzen, at det er en virksomhed som er traditionsbundet og har mange medarbejdere, som har været i

virksomheden i 20+ år, samt at en del af disse ikke anvender It i deres dagligdag, hverken på arbejde eller privat. Dette har medført, at Zacho-Lind A/S i mange år har udsat behovet for nye systemer og standardiseringer og er nu kommet til det punkt, hvor det ikke længere er en mulighed at udskyde det pga. digitaliseringskravene fra det offentlige.

Denne problemstilling har ført os til følgende problemformulering:

Hvordan kan virksomheden ved hjælp af samarbejde, vidensdeling og understøttelse af ejerskab fremme medarbejdernes omstilling til et nyt It-system?

Denne problemformulering udleder yderligere nogle spørgsmål, som kræver nærmere undersøgelse for at besvare vores problemformulering. Disse lyder som følgende:

- *Hvilke organisatoriske forandringer skal Zacho-Lind A/S være opmærksom på, at der kan forekomme ved introduktionen af nye It-systemer?*
- *Hvordan kan organisationen understøtte udviklingen af kulturen i Zacho-Lind A/S?*

2.1 Begrebsafklaring

It-systemer: Med It-systemer mener vi de programmer, de anvender i hverdagen til at udføre deres respektive arbejdsopgaver.

Vidensdeling: Med vidensdeling mener vi, måden hvorpå medarbejderne deler og anvender deres forskellige faglige kompetencer og ekspertviden med hinanden i virksomheden og med eksterne interessenter.

Understøttelse af ejerskab: Med understøttelse af ejerskab mener vi, hvordan de ansatte tager del i ansvaret for fællesskabet og kulturen i Zacho-Lind A/S.

Kultur: Med kultur mener vi hvordan omgangstonen både fagligt og socialt, påvirker de ansattes muligheder i organisationen, for at lære i fællesskab.

2.2 Afgrænsning

Vi afgrænser os i dette speciale fra at se på de økonomiske aspekter ved udvælgelsen og implementeringen af nyt It-systemer, da vores fokus er at belyse virksomhedens og de ansattes motivation og parathed til implementering af ny It-systemer. Vi vil ligeledes fokusere på læringsprocessen i fællesskab, og vi afgrænser os derfor fra at komme med konkrete bud på evt. digitale løsninger. Vi vil dog udarbejde et implementeringsforslag til Zacho-Lind A/S, hvor vi vil give vores vurdering af hvad virksomheden skal være opmærksomme på ved implementeringen af nyt It-system. Yderligere afgrænser vi os fra at se på alle medarbejdere i virksomheden, herunder de timelønnede håndværkere, til kun at beskæftige os med den del af organisationen som vedrører de medarbejdere som har deres daglige gang på kontorerne.

2.3 Fælles digitale standarder

For at kunne se nærmere på hvordan virksomheden Zacho-Lind A/S kan fremme medarbejdernes omstilling til et nyt It-system, er det nødvendigt at se nærmere på de førnævnte digitale krav fra det offentlige i Danmark, men også hvad det er, der sker af udvikling og tiltag inden for dette område både i Danmark og Sverige. Vi vælger at se på, hvad der sker i Sverige, da vi mener, det er relevant at sammenligne de danske tiltag med vores naboland, for at få en bedre fornemmelse af, hvor langt Danmark er i processen med at digitalisere branchen.

Digitaliseringsstyrelsen, som står for Den Fællesoffentlige Digitaliseringsstrategi 2016-2020, er et samarbejde mellem Regeringen, Kommunernes Landsorganisation (KL) og Danske Regioner, som i enighed ønsker at løfte niveauet for den offentlige digitalisering. Formålet med de mange standardiserede fællesprojekter i bygge- og anlægsbranchen er ligeledes at samle så mange data som muligt i ét fælles system. I næsten 15 år har der været et fælles samarbejde og fokus på digitalisering i det offentlige, og dét har skabt grundlag for, at Danmark i dag ligger internationalt i front, når det handler om digitaliseringen af den offentlige sektor. Gennem det fælles samarbejde har det gjort det muligt at foretage investeringer på områder, som er særligt komplekse, og hvor der samtidig er et behov for samarbejde mellem virksomheder, myndigheder og It-systemer. Formålet med strategien er bl.a. at sørge for moderne og tidssvarende service, som lever op til borgernes og virksomhedens forventninger. (Digitaliseringsstyrelsen)

I praksis er det de enkelte myndigheder, som hver især har ansvaret for at realisere de digitale potentialer inden for deres egne områder og derigennem sikre, at der skabes den ønskede forandring. Sideløbende med denne strategi er der således også digitaliseringsprojekter og strategier i fx fælles kommunale og regionale regi, som har til hensigt at tilsikre sig en god balance mellem de fælles strategier og den lokale tilpasning og prioritering. Derudover samarbejder den offentlige sektor også med private virksomheder, frivillige foreninger og erhvervsorganisationer for at finde fælles løsninger for den digitale omstilling og skabe grundlag for et digitalt Danmark. (Digitaliseringsstyrelsen)

Trods de høje ambitioner er Danmark langt fra mål - og der ligger et stort arbejde forude med at tilpasse fx lovgivningen til den digitale tidsalder, og i en tid hvor data er det nye sort, skal det offentlige også være bedre til at udnytte potentialet ved datadeling. (Digitaliseringsstyrelsen)

De offentlige digitaliseringskrav har gjort, at den danske byggebranche er blandt verdens mest avancerede. Det er især de mere traditionsbundne brancher, hvor digitaliseringen lader vente på sig, men nu er den ellers tunge byggebranche i gang med at udvikle sig fra analog håndkraft, Excel ark og dårlig kommunikation til en ny moderne pioner inden for brugen af teknologi. Ifølge direktøren for Digitaliseringsstyrelsen, Lars Frelle-Petersen, er danskerne internationalt set meget digitaliseringsparate, og den offentlige sektor er også på mange områder gået foran til fordel for hele samfundet, inklusiv de små virksomheder. (Trendsonline)

“Et godt eksempel er, at 4,3 mio. danskere nu får posten digitalt fra det offentlige. Det vil gavne både store og små virksomheder, som vil kunne lade sig inspirere og digitalisere arbejdsgange og kundekontakt. Hvis din kommune kan kommunikere med dig digitalt, – så kan den lokale virksomhed nok også,” – Lars Frelle-Petersen, direktør for

Digitaliseringsstyrelsen. (Trendsonline)

Det Digitale Anlæg (DDA) er et projektsamarbejde mellem Foreningen af Rådgivende Ingeniører (FRI), Femern A/S, Danske Anlægsentreprenører, BaneDanmark og Vejdirektoratet, som har til hensigt at skabe fælles digitale arbejdsprocesser for anlægsbranchen. Arbejdet ledes af en styregruppe, som er sammensat af ovenstående samarbejdspartnere, og Vejdirektoratet er formand for denne. Dertil etableres der koordineringsgrupper, som består af repræsentanter fra de involverede samarbejdspartnere. De arbejder målrettet med at løse de tekniske udfordringer, som branchen i stigende grad står

overfor, samtidig med at de vil gøre det muligt at udveksle digitale data på en standardiseret måde, herunder aftaler, ydelser og arbejdsmetoder som skal sikre kvalitets- og produktivetsforbedringer i branchen ved at anvende data på en håndgribelig måde. (Det Digitale Anlæg) For at DDA kan målrette deres projektsamarbejder, er det nødvendigt, at de har en fælles digitaliseringsstrategi i brancherne, og dette har Dansk Byggeri udarbejdet en pjece om.

“Dansk Byggeris strategi for den digitale udvikling i bygge- og anlægsbranchen” (Dansk Byggeri 1) er udarbejdet på baggrund af Dansk Byggeris notat *“It-analyse 2016”* (Dansk byggeri 2). Formålet med Dansk Byggeris digitaliseringsstrategi er først og fremmest at nyttiggøre og udbygge brugen af Informations- og Kommunikationsteknologi (IKT) hos materialeproducenter, materialeleverandører, byggeriets udførende virksomheder og en generel udbredt IKT-anvendelse i hele byggeriets værdikæde. (Dansk Byggeri 1) Det digitale samarbejde kan iflg. Dansk Byggeri bidrage til at forbedre kvalitet og produktivitet i bygge- og anlægsbranchen. Dansk Byggeri peger på, at rapporten er med til at gøre det muligt for branchen at forstå, hvad der skal til for at kunne nå målet, om den øgede værdiskabelse gennem anvendelse af IKT. (Dansk Byggeri 1)

Derudover har Dansk Byggeri nedsat en taskforce, hvis opgave består i at udarbejde forskellige delmål, som fører til tre indsatsområder, hvorudfra der udpeges konkrete fokusområder og udviklingsinitiativer. For at virksomhederne kan komme nærmere de ovenstående mål, har Dansk Byggeri udarbejdet nogle udviklingsinitiativer, som skal hjælpe virksomhederne på vej. Disse initiativer skal ligeledes ses som reaktioner på verserende problemstillinger, som virksomheder og materialeproducenter er påvirket af.

Notatet *“It-analyse 2016”* fra Dansk Byggeri, undersøger flere forskellige parametre inden for anvendelsen af It, herunder måden hvorpå der udarbejdes, lagres og arkiveres fakturaer og sagsakter, hvordan medarbejdernes timer og løn registreres til spørgsmål om lagerstyring, varestyring, kalkulation, kommunikationsværktøjer samt diverse spørgsmål, som relaterer til brugen af It i virksomhederne. (Dansk Byggeri 2)

Disse data sammenlignes i diagrammer over de sidste tre år. Til spørgsmålet *“Hvordan styrer virksomheden sin økonomi”* ses en markant stigning i andelen, der anvender skabeloner i Excel/Word og regnskabsprogrammer på egen server fra henholdsvis 19% i 2013 til 45% i 2016. Andelen, der benytter et regnskabsprogram leveret via internettet, er steget fra 25 % i 2014 til 39 % i 2016. (Dansk Byggeri 2) Når det handler om at tidsregistrere medarbejdere i virksomhederne, er der også sket en halvering fra 18% i 2013 til 9% i 2016

for registrering via “papir uden skabelon”. Bemærkelsesvis er “tidsregistrering via apps” steget fra 4% i 2013 til hele 29% i 2016. Kaster man et blik på andelen, der registrerer deres varelager med varenumre i deres produktionsløsning, er tallet steget fra 5 % i 2015 til 16 % i 2016. I håndtering af dokumenter, herunder hvordan tegninger, byggemødereferater o.lign. arkiveres, svarer 44 % i 2016 på, at de arkiverer i ringbind med sagsnumre mod 67 % i 2014. En lille stigning ses i andelen, der arkiverer via en server, som kan tilgås via internettet fra 10% i 2014 til 22 %. I brugen af foto- kvalitetsdokumentation ses et stort fald fra 70% i 2014 til 57% i 2016, hvorimod 49 % af de adspurgte anvender en app på mobiltelefonen, som understøtter foto-funktion til dokumentation. (Dansk Byggeri 2)

Ud fra Dansk Byggeris egne tal ses der således en tendens til, at man stødt stigende over årene går væk fra brugen af ringbind, manuelle papir og blyant-løsninger, mund til mund-aftaler og over til en form for elektroniske løsninger. Derudover ses brugen af mobiltelefoner og apps, som understøtter mange af de ovennævnte funktioner, til yderligere at ville dominere branchen fremadrettet. Rapporten er udarbejdet på baggrund af en undersøgelse udsendt til 668 af Dansk Byggeris medlemmer og med en svarprocent på 15 %. (Dansk Byggeri 2)

Der er mange offentlige tiltag på vej, som skal støtte op om digitaliseringen af bygge- og anlægsbranchen, og Domænebestyrelsen (se faktaboks) er et af dem.

De lægger i en ny vision op til at gøre alle oplysninger omkring byggeris livscyklus tilgængelige i et sammenhængende digitalt arkiv, så vigtige oplysninger ikke vil gå tabt, når en bygning skifter hænder fx fra bygge- til driftsfase. Informationen om bygningen er forskelligt, og de nye aktører starter ofte ud med at indhente data på ny, hvilke ikke altid eksisterer i digitalt format. Hvis Domænebestyrelsens vision føres ud, vil Danmark blive det første land i verden, der digitaliserer hele byggeriets livscyklus fra start til slut. Andre lande er også i fuld gang med processen med digitaliseringen af byggeri, men ved rapportens udarbejdelse er der endnu ikke identificeret internationale initiativer, hvor værktøjer og data bringes sammen til en fælles digital infrastruktur. (COWI A/S 2)

COWI, som er en førende rådgivningsvirksomhed, udarbejdede i 2009 en rapport for Erhvervs- og Byggestyrelsen, der danner baggrund for denne vision. Rapporten anslår, at en fuld digitalisering af alt nybyggeri og allerede kendte oplysninger om eksisterende bygninger vil give en gevinst på 17 milliarder om året for samfundet, hvor det offentlige alene ville kunne spare 1,3 milliarder. (COWI A/S 2) Rapporten estimerer, at det vil tage 20-30 år at opbygge det digitale arkiv, men at på det tidspunkt vil samfundet kunne drage nytte af flere

fordele end kun de økonomiske. Dette indebærer bl.a. erfaringsopsamling, forskningsgrundlag og sammenligningsgrundlag på tværs af byggerier. Rapportens projektleder, Carsten Pietras, mener, at man vil kunne opnå lignende digitaliseringsgevinster inden for andre områder end byggeriet, fx veje, broer og den øvrige infrastruktur. (COWI A/S 1)

Ud fra denne viden omkring digitaliseringen af entreprenørbranchen leder det os til vores problemfelt, som beskrives i nedenstående afsnit.

Faktaboks

Domænebestyrelsen for Bygninger, Boliger og Forsyninger er et fællesoffentligt organ, hvis formål er at forbedre det offentlige samarbejde omkring byggeriet og sørge for, at den offentlige service, der omhandler bygninger, boliger og forsyning, agerer som en samlet helhed for borgere og virksomheder.

Domænebestyrelsen består af følgende medlemmer:

- Erhvervs- og Byggestyrelsen (EBST)
- SKAT
- Domstolsstyrelsen
- Kort- og Matrikelstyrelsen
- Energistyrelsen
- It- og Telestyrelsen
- Kommunernes Landsforening (KL)
- Velfærdsministeriet

Udover disse er Miljøstyrelsen, By- og Landskabsstyrelsen samt Danske Regioner også tilknyttet bestyrelsen.

(Cowi A/S 1)

Hvis vi sammenligner Danmark med Sverige, så sker der også en rivende udvikling inden for digitalisering af industrien. I Sverige ønsker man bl.a. også at være førende indenfor dette felt, og i 2016 præsenterede den svenske regering et strategisk samarbejdsprogram fra 2016-2018 bestående af fem punkter, som skal være med til at opfylde flere af de samfundsmæssige udfordringer, som Sverige står over for. Med

samfundsmæssige udfordringer menes der bl.a. IKT, bæredygtighed, offentlig transport osv. Gennem et samarbejde med den offentlige sektor, erhvervslivet og den akademiske verden skal der skabes nye innovative løsninger, som skal skærpe konkurrenceevnen, fremme bæredygtig udvikling og skabe flere arbejdspladser. (Regeringskansliet 2).

Punkt fem i det strategiske samarbejdsprogram, ”Forbundet industri og nye materialer”, kræver at der er en koncentreret indsats i form af samarbejde mellem de respektive partnere. Formålet er ligeledes at fremskynde processen i at digitalisere den svenske industri og blive førende i verden inden for dette felt. Processen har til formål at digitalisere produktionen gennem bl.a. Cloud-tjenester og robotteknologi. (Regeringskansliet 1) Der er blevet dannet fire arbejdsgrupper, der skal skabe samarbejde mellem små og mellemstore virksomheder og derigennem samle information, viden og forskning om bl.a. digital sikkerhed og pålidelighed, industrielle It-løsninger, materialer og bæredygtighed, som skal udvikle sig til kapacitet og forskning inden for områder med industriel relevans. (Regeringskansliet 1)

Danmark er i rivende udvikling, når det handler om at lave digitale standarder inden for bygge- og anlægsbranchen. Succesen ser ud til at bunde i det mangeårige tætte samarbejde mellem det offentlige og private erhvervsliv. Ved at parterne vidensdeler fakta og problemstillinger med hinanden gør, at det er muligt at skabe digitale standarder, som forsøger at tilgodese alle i branchen.

Denne viden har givet os et indblik i de digitale krav, og hvordan det offentlige samarbejder med det private erhvervsliv, og dermed givet os et større indblik i hvad der løbende sker af digitale fremskridt i entreprenørbranchen.

3.0 Teoretisk optik

Dette afsnit har til formål at beskrive vores teoretiske tilgang til dette speciale. Der lægges vægt på Etienne Wenger, Nancy White & John D. Smiths begreber om Technology Stewards og Digitale Habitater for at kunne forstå, hvordan It-teknologien kan støtte de ansatte i deres fælles læringsproces. Gennem Etienne Wengers begreber om praksisfællesskaber er det muligt at få en forståelse for hvordan Zacho-Lind A/S' læring udvikler sig gennem deres fællesskab. Ved at benytte Richard M. Ryan & Edward L. Deci's begreber om motivationspsykologi, kan vi få indsigt i hvordan Zacho-Lind A/S kan motivere deres medarbejdere i en konstruktiv retning i forhold til at kunne tage ansvar for læringen i organisationen. Til at forstå kulturens påvirkning af læringsmiljøet i Zacho-Lind A/S, benyttes Edgar H. Scheins begreber om forandringer i organisationskulturen.

3.1 Fællesskab og læring

Wengers tilgang til fællesskabet, som konstrueres af og med hinanden, bruges til at supplere og vurdere, hvilke aspekter, som påvirker læringsfællesskabet i en negativ retning. Wengers socialkonstruktivistiske begreber om praksisfællesskaber anvendes desuden for at opnå en bedre forståelse af læringsmiljøet, som medarbejderne i Zacho-Lind A/S er en del af.

I den socialkonstruktivistiske tankegang er det et ideologisk element, at et fænomen udpeges som værende en social konstruktion, hvormed der underforstået ligger en opfordring til at ændre det og eller at forholde sig kritisk til det givne fænomen. Ved at forholde sig kritisk til et fænomen, er der mulighed for at læring opstår. Socialkonstruktivister erkender, at ting er skabt af kollektivet og ikke er naturgivne, og dermed er det nærliggende at tage et fænomen op til revurdering og dermed beslutte, om det skal videreføres, og eller om det skal ændres eller ophæves. (Collin, 2014)

Wenger, tilhører den socialkonstruktivistiske tilgang til læring, og han definerer denne som værende kontekstafhængig af sociale og kulturelle situationer, som opstår i samspil med relationerne, og hvor der er ligevægt mellem forskellige oplevelser af omverdenen. I et praksisfællesskab bidrager alle til fællesskabet med deres forskellige kompetencer, og fællesskabet er ligeledes en integreret del af hverdagen. Fællesskaberne er under konstant forandring og udvikles over tid sammen med de mennesker, der deltager i dem. (Wenger, 2004)

Et praksisfællesskab består ifølge Wenger af *Gensidigt engagement*, *Fælles virksomhed* og *Fælles repertoire*. (Wenger, 2004) Det gensidige engagement værdsætter forskellighederne og er forbundet gennem udveksling af informationer og meninger blandt medarbejderne. Det gensidige engagement er dermed evnen til at engagere sig i deltagerne og evnen til at danne relationer. I praksisfællesskabet bidrager alle med deres forskellige kompetencer og komplementerer hinanden - derfor er det elementært at vide, hvordan man giver og får hjælp kontra at forsøge at vide alting selv. Gensidige relationer er komplekse blandinger af fx uoverensstemmelser, udfordringer og konkurrence, som også er måder at deltage på. De indbyrdes relationer har deres oprindelse i engagementet i praksis og er derfor ikke en forskønnet opfattelse af, hvordan et praksisfællesskab bør være. (Wenger, 2004)

Den fælles virksomhed er resultatet af en kollektiv forhandlingsproces, som afspejler det gensidige engagements fulde kompleksitet, som forener fællesskabet og giver sammenhængskraft. De organisationer, som afspejler praksis, omfatter både instrumentelle, personlige og interpersonelle aspekter. Igennem disse skabes der gensidig ansvarlighed for organisationen gennem de deltagendes relationer. Praksis indbefatter ligeledes, hvordan deltagerne fortolker de tingsliggjorte ansvarligheds-aspekter og integrerer dem i levende deltagelsesformer. Evnen til at skelne mellem de tingsliggjorte normer og kompetent engagement i praksis er derfor et vigtigt aspekt ved at blive et erfarent medlem. Forhandling af den fælles virksomhed har derfor indflydelse på, hvad der har betydning, og hvornår handlinger og artefakter er gode nok, samt hvornår de bør forbedres eller udvikles. Dette fælles system af gensidig ansvarlighed tillader deltagerne i et praksisfællesskab at forhandle det hensigtsmæssige i det, de gør og bidrage til udførelse af denne vedvarende forhandling af fællesskabet. (Wenger, 2004)

Fælles repertoire beskrives af Wenger som værende rutiner, ord, artefakter, måder at gøre ting på, gestus og symboler som er handlinger eller begreber som fællesskabet har produceret eller inkorporeret i løbet af dets eksistens, og som derved er blevet en del af praksis. Modstridende fortolkninger eller misforståelser behandles og løses, hvis de griber forstyrrende ind i det gensidige engagement. De skal anses som værende anledning til produktion af nye meninger og er de facto ikke et mål om at opnå fælles mening. Vedvarende engagement i den fælles praksis er en dynamisk transformativ proces for meningsskabelse. (Wenger, 2004)

Wenger antyder, at disse tre ovennævnte begreber er fundamentale elementer i forhold til læring. Den læring, som opstår, er yderligere et udtryk for organisationens kompetencer og udvikling i praksisfællesskabet. Deltagernes troskab og måden, hvorpå de

identificerer sig med fællesskabet, har betydning for den læring, som opstår i organisationen. Ved at anse deltagerne som meningsfulde gennem deres deltagelse i fællesskabet og værdsætte dem som værende værdifulde, kan det bidrage til at fremme organisationens kompetencer gennem det fælles ansvar for læring i organisationen. (Wenger, 2004)

3.2 Technology stewards

I takt med at teknologier anvendes som drivkraft i flere og flere fællesskaber, opstår der et stigende behov for et interaktionistisk samspil mellem teknologien og fællesskabet. Wenger, White & Smith kalder dem for technology stewards (tech stewards). Tech stewards er personer, som tager ansvar for fællesskabet ved at bidrage til at vælge, konfigurere og bruge teknologier, som understøtter det konkrete fællesskab bedst muligt. (Wenger et.al., 2009)

Rollen som tech steward vil være oplagt for enhver organisation, som skal have nyt It-system for at kunne supportere og understøtte fællesskabets interesse for ny teknologi. Ud fra vores problemfelt finder vi det relevant at anvende Wenger, White & Smiths begreber om technology stewards for at støtte op om den teknologiske udvikling, der sker i Zacho-Lind A/S i takt med det nylige generationsskifte i ledelsen.

En kompetent tech steward giver den grad af teknisk ekspertise, som er nødvendig for det enkelte fællesskab. Deres rolle kan være skjult, indtil fællesskabet ansporer et behov for teknologisk hjælp, og nogle fællesskaber vokser ikke ud over deres oprindelige behov, og dermed bliver tech steward rollen begrænset. Andre fællesskaber udvikler komplekse konfigurationer, der konstant har behov for bevidst opmærksomhed. (Wenger et.al., 2009)

Tech stewards er personer med længerevarende erfaring i at arbejde i fællesskabet og har dermed kompetencerne til at kunne forstå dets teknologiske behov og med nok erfaring og eller interesse i teknologi til at påtage sig lederrollen i de tilfælde, hvor tech steward rollen er relevant. Denne definition er beregnet til klart at skelne mellem tech steward-rollen og den traditionelle IT-supporter. Ved at understrege erfaringen med arbejdet i fællesskabet frembringer det insider perspektivet, som fremhæver de praksisser, som fællesskabet er nødt til at udvikle for at udnytte teknologier. (Wenger et.al., 2009)

Technology steward-rollen er noget, som alle kan anvende, da det ikke kræver absolut ekspertise i brugen af teknologi, men nok til at kunne varetage rollen til at kunne se potentialet i et værktøj eller repræsentere fællesskabets behov over for andre teknologier.

Mange mennesker bidrager allerede til rollen som tech steward, selvom de aldrig ville introducere dem som “fællesskabets tech steward” selv. I nogle fællesskaber består tech steward-rollen af mindre opgaver, såsom nulstilling af kodeord til computere eller virtuel arkivering af dokumenter. Men i mange tilfælde er de en vigtig del af fællesskabets ledelse og faciliterer fællesskabets vækst. Det bliver en kreativ praksis, der udvikler sig sammen med fællesskabet og reflekterer over fællesskabets selv-design, til processen om hvordan et fællesskab “designer” sig selv som et køretøj for læring, som også inkluderer brugen af teknologi. (Wenger et.al., 2009)

Tech steward-rollen ses ofte i kombination med andre lederroller i et fællesskab som en løsning på behovet for dem. Mange af fællesskabets ledere bliver kastet ud i rollen som tech stewards, om de er parate eller ej. Rollen som tech steward vil altid være en del af fællesskabets ledelse, uanset hvilken position denne besidder i praksisfællesskabet i forvejen. Tech stewards er nødt til at arbejde sammen med andre for at kunne forme fællesskabets retning og udvikling. (Wenger et.al., 2009)

Rollen som tech steward indebærer flere forskellige slags egenskaber. De forskellige egenskaber kan blive mere eller mindre fremtrædende på forskellige tidspunkter, men de skal ikke ses på som sekvenser. Egenskaberne sker for det meste parallelt og interagerer på tværs af hinanden. Disse fem forskellige egenskaber vil blive uddybet nedenstående.

Fællesskabsforståelse (community understanding)

Den første og vigtigste egenskab for en tech steward er at kunne forstå deres fællesskab og dets udvikling godt nok til at være i stand til at reagere på dets udtalte og uudtalte behov for teknologi. Denne forståelse af fællesskabets funktioner indebærer dets hovedaktiviteter, medlemskarakteristika, undergrupper, grænser, forhåbninger, potentiale, begrænsninger og dets samlede kontekst. For at opnå sådan en forståelse vil det kræve en kombination af direkte involvering, observation og samtaler med medlemmer i fællesskabet. (Wenger et. al., 2009)

Teknologibevidsthed (technology awareness)

Tech stewards er nødt til at have en bevidsthed omkring, hvad der sker inden for den teknologiske udvikling for at vide hvilke teknologier, der er tilgængelige. Denne viden behøver ikke være detaljeret eller systematisk, men nok til at tech stewarden kan genkende relevante muligheder og tage initiativ til yderligere udforskning. Teknologiforståelse kræver en uformel men konstant “scanning” af det teknologiske landskab gennem personlig erfaring,

samtaler, læsning eller gennem deltagelse i teknologiorienterede fællesskaber. (Wenger et. al., 2009)

Udvælgelse og installering (selection and installation)

Ud fra den fællesskabsforståelse og teknologibevidsthed som tech stewarden har, skal han/hun kunne hjælpe fællesskabet med at tage velinformerede beslutninger omkring teknologi. Dette indebærer både store og små beslutninger såsom at vælge en helt ny platform, vælge at opgradere til en ny version af et værktøj eller endda råde fællesskabet til at “nøjes” med noget teknologi for en tid. De tekniske aspekter af udvælgelsen og installeringen kan i nogle tilfælde kræve yderligere eksperthjælp. (Wenger et. al., 2009)

Tilpasning og overgang (adoption and transition)

Dét at kunne udvælge og installere teknologi er kun den ene del af processen, for tech stewarden er også nødt til at kunne guide og hjælpe fællesskabet gennem den tilpasningsproces og overgang, der vil være ved ny teknologi. Når et fællesskab laver en stor teknologisk ændring, så er det vigtigt at overgangen fra de ikke-teknologiske aspekter planlægges og faciliteres på en ordentlig måde. Tech stewards kan have en vigtig rolle i at føre deres fællesskab gennem den indlæringskurve, der ofte forbindes med overgangen til ny teknologi. (Wenger et. al., 2009)

Hverdagsbrug (everyday use)

Tech stewarden er nødt til at integrere brugen af teknologier ind i fællesskabets hverdag i takt med, at fællesskabet udvikles. I hverdagen indebærer rollen også observation, at lytte, at opfinde og at kunne lære fra sig. Dette kan fx være når nye medarbejdere skal sættes ind i systemer eller nye måder at bruge de allerede eksisterende værktøjer på. (Wenger et. al., 2009)

Roller som tech steward er, som tidligere nævnt, noget som alle med interesse og en smule erfaring med teknologi kan varetage. Nogle fællesskaber opfordrer ofte folk med tekniske færdigheder uden for fællesskabet til at tilslutte sig fællesskabet og dermed at påtage sig rollen som denne. Det er vigtigt, at individerne, der besidder rollen som tech steward, ikke udnytter den til at kontrollere fællesskabet i stedet for at støtte det. (Wenger et. al., 2009)

Når måderne, som fællesskaberne kommunikerer og interagerer på bliver teknologiske og rollen som tech steward bliver nødvendig, er der tale om, at fællesskabets habitat er delvis eller helt digitalt. Dette vil blive uddybet nærmere i følgende afsnit.

3.3 Digitale habitater

For at kunne tilpasse sig nye ændringer, som opstår i habitatet, er det nødvendigt at reflektere over den læring og udvikling, som sker i fællesskabet. Vi vil gennem brugen af Wenger, White & Smiths fire perspektiver se hvilke perspektiver, som er til stede i Zacho-Lind A/S' praksisfællesskab. Dette har ligeledes til hensigt at klarlægge forståelsen om hvordan teknologierne kan opleves i Zacho-Lind A/S' habitat.

Et habitat defineres ofte som et område, der inkorporerer alle miljømæssige og biologiske funktioner, som er nødvendige for overlevelsen og reproduktionen af arter.

Det er ikke kun fysiske funktioner, der får et habitat til at fungere men også de måder, hvorpå arterne har lært at gøre brug af disse funktioner for dets overlevelse. Dermed er arterne selv med til at forme og opretholde deres habitat ud fra de forudsætninger de har. Et habitat har ikke en fast ramme for, hvordan det skal være, da der hele tiden kommer nye elementer til, og arterne skal dermed kunne tilpasse sig disse ændringer. Et habitat er med andre ord et dynamisk, gensidigt indforstået forhold mellem arterne og et sted.

Praksisfællesskaber har ifølge Wenger, White & Smith brug for sådanne habitater for at kunne lære sammen. Habitatene forsyner praksisfællesskaberne med steder og støtte til den måde, hvorpå deltagerne oplever deres samhørighed på i fællesskabet. Wenger, White & Smith definerer de digitale habitater til at være mere end kun fysiske objekter, til også at være dynamiske fællesskaber, som altid er i forandring for at kunne tilpasse sig de nye teknologiske behov ved kontinuerligt at reflektere over deres læring. Habitatene kan både eksistere virtuelt/online og fysisk imens de støtter deltagernes følelse af samhørighed og fællesskab.

I størstedelen af de nuværende habitater er det i stigende grad teknologibaserede forbindelser og steder, der supplerer de fysiske. Det digitale habitat kan være en lille del af et praksisfællesskabs habitat, og det er dermed forskelligt, hvor digitale de enkelte habitater er, men mange af dem er i stigende grad helt digitale. Yderligere ses det oftere og oftere, at hele habitatet er blevet digitalt. Ligesom et klassisk habitat reflekterer over den læring og udvikling, der sker for at kunne tilpasse sig de ændringer, som sker i habitatet, så er det

samme gældende for et digitalt habitat. Forskellen på det klassiske habitat og det digitale habitat er, at det digitale habitat også har teknologiske funktioner til rådighed, og som er en nødvendighed for dets overlevelse. (Wenger et.al., 2009)

Wenger, White & Smith foreslår følgende fire perspektiver, der kan hjælpe med forståelsen af hvorledes teknologierne kan opleves i et habitat:

- **Værktøjer** (tools), som understøtter fællesskabets specifikke aktiviteter.
 - **Platforme** (platforms), som sælgere og udviklerne bruger som pakkelsninger
 - **Funktioner** (features), som hjælper med at gøre værktøjerne og platformene anvendelige.
 - **Konfiguration** (configuration) af teknologier som indeholder habitatet.
- (Wenger et. al., 2009)

Konstruktionen af et digitalt habitat kræver navigering gennem disse fire indbyrdes perspektiver og at man samtidigt er opmærksom på både de teknologiske og praktiske aspekter ved hvert perspektiv. (Wenger et.al., 2009)

Værktøjsperspektivet

Med værktøj menes der et identificerbart stykke teknologi, der understøtter en diskret aktivitet i et fællesskab fx et diskussionsforum, som støtter online-samtaler eller forbinder forskellige aktiviteter fx optagelse af et interview. (Wenger et.al., 2009)

Nogle aktiviteter kan kræve flere værktøjer; for eksempel kan et møde kræve en tidszone-konverterings-webside, en telefonforbindelse, en webbaseret præsentation og et chatrum. Mange værktøjer understøtter også forskellige typer af aktiviteter såsom en afstemning, som kan bruges til at tage beslutninger, aftale møder eller reflektere over fællesskabets udvikling. Til sidst kan værktøjer også bruges på måder, som de ikke oprindeligt var designet til. Dette kan fx være en blog, som startede med kun at være et værktøj for publicering, men som også kan bruges som en planlægningsplatform; hvor det fungerer som et koordineringspunkt for samtaler og udstyres med links til aktiviteter på eksterne platforme. (Wenger et.al., 2009)

Et værktøj må ikke ende med at tilføje unødigt kompleksitet og dermed gøre aktiviteten og processen uoverskuelig for medlemmerne. (Wenger et.al., 2009)

Platformspektivet

Med platform menes der en pakke af teknologier, der integrerer et antal værktøjer, som tilsammen gør det nemmere for fællesskaberne at bruge værktøjerne. De fleste platforme består af enkeltstående værktøjer, som er sat sammen til specifikke formål. (Wenger et.al., 2009) Et eksempel på dette er Skype. Det er en voice-over-IP (VoIP) - en online telefon, som består også af mange andre værktøjer: Den kan ringe op til én person, men kan også lave conferenceopkald, den har chatfunktion, personlige og globale telefonbøger, der kan sende filer, kontakter og endda penge. Mange platforme er designet specielt til fællesskaber og indeholder dermed mange af fællesskabernes relevante værktøjer som er samlet et sted.

Det er vigtigt, at værktøjerne i platformen arbejder sammen, og at platformsstrukturen ikke øger sværhedsgraden i brugen af værktøjerne. Derudover skal være muligt at kunne fravælge værktøjer, og platformen skal kunne understøtte flere brugere ad gangen. (Wenger et.al., 2009)

Funktionspektivet

Med funktion menes der en karakteristik, som gør et værktøj eller en platform brugbar til et specifikt formål. Nogle funktioner definerer et værktøj, andre tilføjer til dets funktionalitet eller til fornøjelsen af brugen. En telefon uden en mikrofon er ikke en telefon, men en lydløs-knap er et element, der tilføjer funktionalitet. (Wenger et.al., 2009)

Funktioner kan være meget konkrete faciliteter, der i sig selv næsten er et værktøj, men de kan også være diskrete gennemtrængende design-karakteristika såsom en konstant brugerflade på tværs af platformen eller konsekvente navigationsmuligheder. Her er det også vigtigt, at funktionerne ikke øger sværhedsgraden i brugen af platformen og værktøjerne, men også at der er genkendelighed i designet fra andre platforme og værktøjer, som gør det nemmere for brugerne at sætte sig ind i den enkelte platform. (Wenger et.al., 2009)

Konfigurationspektivet

Med konfigurationspektivet menes der det overordnede sæt af teknologier, som bruges i fællesskabets habitat, hvad enten det tilhører en enkelt platform, flere platforme eller står alene. For fællesskaber med komplekse sæt af aktiviteter involverer den fulde konfiguration ofte flere platforme eller udvalgte værktøjer fra forskellige platforme sat sammen i en hovedplatform. (Wenger et.al., 2009)

Konfigurationspektivet indeholder alle relevante teknologier, der er i brug, både dem som benyttes af alle, og dem som benyttes af enkelte deltagere, hvad enten det er

midlertidigt eller permanent.

Det er vigtigt at have for øje, om nogle af værktøjerne går igen i flere platforme, og om der er nogle funktioner, som mangler i den overordnede konfiguration, og hvordan de forskellige platforme/værktøjer fungerer i samspil med hinanden. (Wenger et.al., 2009)

De fire perspektiver støtter fællesskaber i at se anvendeligheden af de teknologier, der anvendes i habitatet. Det er nødvendigt, at Zacho-Lind A/S er opmærksom på, om de værktøjer, platforme og funktioner, som anvendes i virksomheden, også fungerer i praksis og støtter deres fællesskab optimalt.

3.4 Motivation

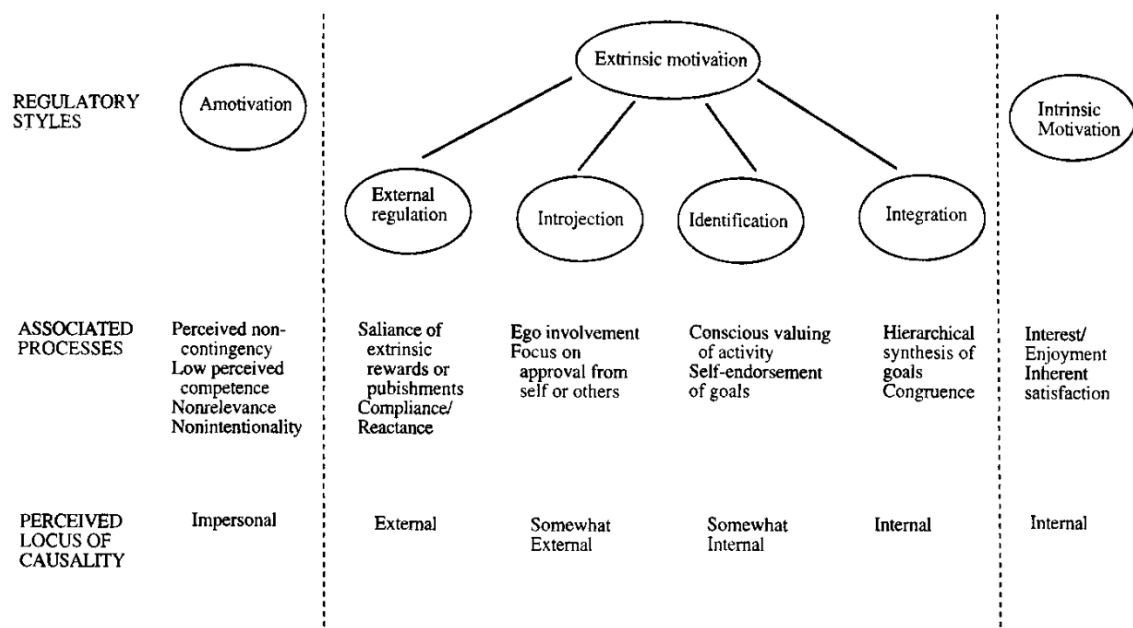
Ved at benytte os af Richard M. Ryan's & Edward L. Deci's begreber om motivationspsykologi har vi mulighed for at opnå indsigt i hvilke motivationsfaktorer medarbejderne i Zacho-Lind A/S er drevet af. Dette vil kunne give indblik i, hvordan organisationen Zacho-Lind A/S kan støtte op omkring medarbejdernes parathed til en It-implementering og derigennem at tage ansvar for egen- og læring i fællesskab.

Sondringen mellem den indre og ydre motivation er genkendelig i enhver kultur som en basal meningsbærende dimension i menneskers fortolkning af deres egen og andres adfærd. (Ryan & Deci, 2000) Ryan & Deci har udviklet Selvbestemmelsesteorien (Self Determination Theory (SDT), som beskriver den menneskelig motivation, udvikling og tilfredshed. (Selfdeterminationtheory.org). SDT tager afsæt i antagelsen om at mennesker har et medfødt indre behov og kapacitet for udvikling og læring gennem sondringen mellem den indre motivation, som er lystbetonet og den ydre motivation, som er drevet af ønsket om at opnå en belønning eller undgå straf. (Ryan & Deci, 2000)

At være motiveret betyder ifølge Ryan & Deci, at man er motiveret til at gøre noget dvs. *mod at handle*. Tilsvarende karakteriseres en person som ingen fremdrift eller inspiration har mod at handle, som værende umotiveret. (Ryan & Deci, 2000) Mennesket varierer ikke kun i niveauet af motivation, altså hvor meget, men også i deres orienteringer af motivation, som er hvordan de motiveres. Selve orienteringerne rettet mod motivation vedrører de underliggende holdninger og mål, der giver anledning til selve handlingen og dermed spørgsmål såsom, *hvorfor* mennesker handler, som de gør. Ryan & Deci arbejder med en helhedsorienteret motivation for at fremme den menneskelige motivation gennem drivkraft af øget nysgerrighed og ønsket om nye udfordringer. (Ryan & Deci, 2000) De peger på, at

yderligere tre grundlæggende psykologiske behov skal være opfyldt, før mennesket kan fungere og vokse optimalt; *Competence*, hvor der søges efter at kontrollere udfaldet og mestre erfaringer, *relatedness* er måden, hvorpå man føler sig relateret til nogen eller noget og interagerer med andre, *autonomy* er det universelle mål og følelsen af at være i harmoni i eget liv. (Ryan & Deci, 2000)

I Ryan & Deci's model, taksonomi for motivation (figur 2), fokuseres der primært på de to hovedbegreber, *Intrinsic motivation* (indre motivation) og *Extrinsic motivation* (ydre motivation).



Figur 2 - Taksonomi for motivation (Ryan & Deci, 2000)

Den førstnævnte fokuserer på de ydre værdier, som omhandler motivationsfaktoren for et separat udkom, fx at opnå noget bestemt. Indre motivation handler om de indre værdier og afspejler en bestemt adfærd ud fra interesse eller lyst. Ryan & Deci deler deres model op i seks forskellige motivations- reguleringstyper, som kan benyttes til at indikere hvor på skalaen, medarbejderne befinder sig og hvilke parametre, man dermed kan regulere på for at opnå et konstruktivt udfald. Mindre ekstern regulation af fx facilitering, supportering og støtte fra personer i ledende positioner kan også få interessen til at falde. Målet med modellen er ikke at tilgå projekter gennem indre motivation men konstant at arbejde mod denne gennem ydre motivation Ryan & Deci peger på, at man gennem autonomi kan opnå høj kvalitetslæring. (Ryan & Deci, 2000)

Ved at medarbejdere kan identificere sig med- og acceptere, at en given regulering er for organisationens bedste, er der mulighed for en gunstig forandring i organisationen.

Medarbejderne er nødsaget til at se deres handlinger og adfærd som en konstruktiv vej for læring. Hvis denne proces bliver en integreret del af organisationens normer og kultur, vil der kunne øjnes nye muligheder og derigennem frembringe nye målsætninger. (Ryan & Deci, 2000)

Ryan & Deci er bevidste om, at livet byder på læringssituationer, som partout ikke kan tilgås med lyst og iver, men de ønsker, at man bestræber sig på, at tilgangen til læring skal være så konstruktiv så muligt, og man dermed ser muligheder og mål. SDT kan være en individuel udvikling men Ryan & Deci peger på, at det er gennem sociale relationer og aktiviteter med andre, at interessen stiger for udvikling, viden og færdigheder. (Ryan & Deci, 2000)

3.5 Organisationskultur - i forandring

Som tidligere nævnt er Zacho-Lind A/S i gang med et større generationsskifte, ikke kun når det drejer sig om personale, men også når det handler om implementering af nyt It. En dybere forståelse af de kulturmæssige forhold i faggrupperne er nødvendige, for at ledelsen i Zacho-Lind A/S kan fokusere på de relevante elementer for at kunne implementere en ændring i virksomheden.

Schein definerer, at ledere skaber og forandrer kulturer, mens chefer og administratorer lever i dem. Ligeledes refererer kultur sig ifølge Schein til de elementer i en gruppe og eller organisation, som er mest stabile og mindst påvirkelige. Kultur er dermed resultatet af en kompliceret gruppelæringsproces, som kun delvist er påvirket af lederadfærd. Hvis gruppens overlevelse derimod er truet, fordi kulturen ikke er blevet vedligeholdt, er det lederens opgave at erkende det og tage hånd om situationen. På denne måde er kultur og ledelse ifølge Schein kædet sammen. (Schein, 1994)

Når løsningen på et problem virker gentagne gange, vil denne proces efterhånden tages for givet. Dét, som tidligere ansås for at være en hypotese, kun opbakket af en fornemmelse eller værdi, vil dermed delvist blive betragtet som en realitet. Dette er det, som Schein kalder for *grundlæggende antagelser*. De grundlæggende antagelser er normalt dem, som hverken debatteres eller stilles spørgsmål til, og som senere hen er vanskelige at ændre. For at skulle lære noget nyt inden for dette felt, kræves der, at man redefinerer, tester og omstrukturerer nogle af de mere stabile dele af den kognitive struktur. (Schein, 1994)

Ifølge Schein definere han en *midaldrende organisation* som værende en virksomhed, hvorved grundlæggerens familie ikke længere ejer eller indtager dominerende positioner, når

der i mindst to generationer har været en anden ledelse, og eller når organisationen er blevet så stor, at antallet af ledere uden familietilknytning har oversteget antallet af familiemedlemmer. (Schein, 1994)

Organisationens tidligere vækst- og udviklingshistorie er ikke nødvendigvis af konstruktiv karakter for fremtidig vækst, da miljøet og de interne forandringer kan have påvirket virksomhedens stærke og svage sider. Ud fra et kulturelt standpunkt står organisationen over for en prekær situation, eftersom den er etableret og er nødsaget til at opretholde sig selv gennem fornyelsesprocesser, som kan føre til ny vækst.

Den kultur, som var grundlag for tidligere vækstperioder, er nu blevet inkorporeret i organisationens struktur og processer, og spiller dermed en mindre afgørende rolle og tages ofte for givet. De synlige elementer er de faste overbevisninger, værdinormer, strategiformuleringer og andre offentlige tilkendegivelser (fx hjemmeside/reklamer) af hvad, virksomheden ønsker at være og hævder.

Introduktion af ny teknologi kræver en grundig selvsvurdering og denne selvfølgelighed i kulturen, mener Schein kan være direkte hæmmende for produktiviteten, hvis folk skal gøres opmærksomme på kulturen, da denne er så indlejret i rutiner. (Schein, 1994) Organisationsudvikling kan ifølge Schein betegnes som planlagte forandringsprocesser, som er styret af ledelsen, og hvor der tages højde for organisationens tekniske og menneskelige sider. Perioder med uligevægt i denne forandringsproces påregnes også som værende normale for at undgå yderligere afbrydelser af virksomhedens arbejdsgange. Der kan benyttes både interne og eksterne konsulenter til planlægning og implementering af de ønskede forandringer. Når beslutningen er taget om en given forandring varierer metoderne med situationen. Det kan umiddelbart være ubærligt at skulle opgive gamle fælles antagelser til fordel for et umiddelbart ukendt alternativ, og dette stiller større krav til ledelsen i forbindelse med nye implementeringer. Organisationer er som udgangspunkt derfor ikke i stand til at lære noget nyt, hvis lederne ikke selv kan lære noget nyt, og derfor udspringer der i denne proces også et behov for, at lederne bliver mere fremtrædende i deres position. (Schein, 1994)

For at ændre på de grundlæggende antagelser, er der flere måder som Schein foreslår at man kan benytte. Man kan fx vælge at forandre de kulturelle antagelser gennem dét som Schein omtaler som *forandring ved teknologisk "forførelse"*. Målet er at forføre organisationsmedlemmerne ind i et nyt adfærdsmønster, som vil nødvendiggøre at undersøge dets nuværende antagelser nærmere for at kunne tilegne sig nye værdier og antagelser. De fælles antagelser kan også ændres ved, at man ændrer på sammensætningen i organisationens

dominerende grupper. Schein nævner, at en af de vigtigste poster her, er indsættelsen af en ny direktør. En sådan person medbringer ny viden og nye procedurer, der med tiden nedbryder den gamle kultur. Dette kan medføre, at ansatte gennem længere tid siger op, grundet at de ikke bryder sig om den nye kultur, og eller ved at de bliver tvunget ud grundet manglende overensstemmelse med den retning, som virksomheden ønsker at bevæge sig mod. (Schein, 1994)

For at forstå denne dynamik er man ifølge Schein nødsaget til at forstå, hvordan man bryder disse tidligere mønstre. Først og fremmest kan dette ske ved, at man indsætter en ny leder for en bestemt arbejdsgruppe, som derved kan omforme dennes kultur og skabe en model for, hvordan organisationen kan fungere fremadrettet. Arbejdsgruppen kan være med til at nedbryde nogle af de fælles antagelser, som har stået i vejen for et nyt adfærdsmønster. Dog skal man være opmærksom på, at indlemmelse af udefrakommende uundgåeligt vil skabe konflikter mellem de forskellige kulturer i virksomheden, og ledelsen skal dermed være yderst opmærksomme på at anvende denne strategi uden at tage højde for kontrollering af bevidste og ubevidste konflikter. (Schein, 1994)

Dette medfører dog ikke automatisk en kulturændring, men her igangsættes også det som Schein kalder for *optøningsprocessen*, som er nødvendig, hvis virksomheden skal ændre sin kultur. En sådan hændelse er med til at iværksætte en ændringsproces, der tilpasser de fælles antagelser ind efter interne og eksterne omgivende realiteter. Når virksomheden er tørt op, er forandring mulig. En given kursændring i virksomheden kræver ifølge Schein, at hele virksomhedens organisationsmedlemmer bliver inddraget, for at de gamle og uhensigtsmæssige elementer af kulturen skal blive synlige for alle. Denne proces omfatter en kognitiv redefinition gennem både undervisning, træning, relaterede forandringer af struktur og processer, konsekvent opmærksomhed over for og belønning af tegn på indlæring af de nye metoder samt ved skabelse af nye slogans, historier, ritualer og myter, som tvinger folk til at ændre adfærd. (Schein, 1994)

4.0 Undersøgellesdesign

4.1 Videnskabelig tilgang

Det videnskabsteoretiske udgangspunkt i dette speciale er den fænomenologiske tilgang, da vi er bevidste om, at vores undersøgelse foregår i en samfundsmæssig sammenhæng, og at det enkelte menneskes oplevelser og sociale interaktioner har betydning. Vi ønsker derfor at tillægge ekstra vægt på medarbejdernes oplevelser og meninger i vores problemformulering. (Kvale & Brinkmann, 2015) Vi vil benytte Dan Zahavis fortolkning af Maurice Merleau-Ponty's forståelse af fænomenologien til at beskrive fænomenologiens fire grundbegreber. (Zahavi, 2003) For at klarlægge forståelsen, anvendes hermeneutik for at kunne systematisere og gennemreflektere meningene som grundlag for den videre fortolkning. Dette har yderligere til formål at afklare forståelsesformen i det kvalitative forskningsinterview.

4.1.1 Fænomenologi

Som nævnt ovenstående vil vi i dette speciale lægge vægt på Zahavis fortolkning af Merleau-Ponty's beskrivelse af forståelsens egenart. (Zahavi, 2003) Zahavi fortolker Merleau-Ponty's fire fænomen begreber som følgende:

1. Fænomenologien kan beskrives som værende en form for essentialisme. Den er ikke interesseret i en empirisk eller faktisk redegørelse for diverse fænomener, men søger derimod at blotlægge det essentielle ved bevidsthedsstrømmen, kropsligheden, perceptionen etc.. På anden vis er fænomenologien ikke interesseret i at løsrive essenserne fra eksistensen. Udgangspunktet for forståelsen af mennesket og verden forbliver den faktiske eksistens og dermed en tænkning af fakticiteten. (Zahavi, 2003)
2. Fænomenologien kan anses som værende en form for transcendentalfilosofi. Hermed søges der at reflektere over erfaringens mulighedsbetingelser og suspendere de antagelser, vi gør os i den naturlige før-filosofiske indstilling for netop at kunne undersøge dem kritisk. Refleksionen tager altid sit afsæt i et allerede bestående verdensforhold. Den filosofiske hovedopgave er at artikulere den fulde betydning af den umiddelbare og direkte kontakt med verden. (Zahavi, 2003)

3. Videnskabeligt søger fænomenologien at realisere en filosofi, samtidigt med at den har til opgave at beskrive livsverdenen og yde retfærdighed for al verdens fænomener. (Zahavi, 2003)
4. Fænomenologien beskriver vores erfaringer, sådan som de er givet. Den er ikke interesseret i erfaringernes biologiske eller psykologiske oprindelse og ej heller i at forsøge at forklare dem kausalt. Derudover anser fænomenologien sig ikke som værende statisk, men søger derimod at analysere de intentionale erfaringsstrukturers oprindelse og historie. (Zahavi, 2003)

I fænomenologiske analyser har det enkelte subjekt ikke monopol hverken på sin selvforståelse ej heller sin forståelse af verden. Der vil være aspekter af både subjektet selv og verden, som kun er tilgængeligt via den anden. Eksistensen af et menneske er således forankret af egen opfattelse, andres opfattelse af det givne menneske samt dennes indlejring i naturen og historien. Subjektiviteten må tænkes som kropsligt forankret i en social kontekst, og verden er sammensmeltet af subjektiviteten og intersubjektiviteten. Den fænomenologiske opgave består dermed i at tænke verden, subjekter og intersubjektiviteten i rette kontekst. (Zahavi, 2014)

En undersøgelse af den sociale virkelighed, kræver at man inddrager den menneskelige subjektivitet, da denne ikke kun er formet og determineret af sociale faktorer og kræfter ifølge fænomenologien. Den samfundsmæssige virkelighed herunder institutioner, etniske grupperinger, klasser, organisationer osv. bliver betragtet som et produkt af menneskelig aktivitet og handling. Opgaven for fænomenologien bliver hermed at forstå, hvordan denne konstruktionsproces foregår, og hvordan sociale aktører selv håndterer opgaven ved at beskrive og forklare ordenen gennem den virkelighed, de lever i. (Zahavi, 2014)

I nedenstående afsnit vil vi give et indblik i hermeneutikken for at klarlægge begreberne mening, (for)-forståelse og fortolkning.

4.1.2 Hermeneutik

Mennesket anses som værende et foretagsomt menneske, som i kraft af sit væsen og legemlighed er indfældet og involveret i verdenen med henblik på at overleve og tilpasse sig. Erkendelse og forståelse betegner dét træk ved mennesket, om at man er åben for sig selv og

sine omgivelser. (Pahuus, 2014) Humanvidenskaberne opfatter hermeneutikken som værende fortolkning af noget, som har mening. Der søges derfor efter en dybere forståelse af eller indsigt i fænomener og meninger. (Pahuus, 2014)

Menneskets fordomme og meninger kendetegner vores måde at være tilstede på. For at opnå forståelse må man se på *for-forståelsen*, som er den, som går forud for selve forståelsen. Gennem vores fordomme og forforståelse tolker vi verdenen og måden, hvorpå vi forholder os til den. Dermed vil man igennem hermeneutikken uundgåeligt tage et givent fænomen og forsøge at tilpasse det, til den verden man ser. Den hermeneutiske grundtanke er netop at sætte denne forståelse i spil, for dermed at opnå ny viden. (Birkler, 2009)

Hermeneutisk fortolkning foregår over to faser, hvor den første fase handler om at forstå aktørerne og deres virkelighed, mens den anden fase handler om at reflektere og sætte denne forståelse i perspektiv. (Darmer, 2012)

I den hermeneutiske fortolkning er det ikke nok at have aktørernes beskrivelse af den bestemte situation, den skal tolkes ind i et perspektiv som enten er teoretisk eller empirisk for derigennem at blive perspektiveret. Dette betyder, at det ikke er aktørernes originale beskrivelser der er målet men midlet til refleksion. Igennem de originale aktørbeskrivelser opnås viden udover beskrivelserne ved at disse sættes i perspektiv.

Denne fortolkning, som forskeren foretager ud fra aktørernes beskrivelser, bidrager til forståelse og viden om det bestemte fænomen. Det kan også ske, at forskeren fortolker aktørernes beskrivelser ind i et nyt perspektiv som bidrager til forståelsen af det bestemte fænomen. Dette medfører dog ikke at forskeren ser sandheden bag aktørernes beskrivelser. Forskeren kommer med subjektive fortolkninger af aktørernes beskrivelser med den hensigt at konstruerer en ny og anderledes forståelse af aktørernes beskrivelser, som viser andre perspektiver, end dem aktørerne har. (Darmer, 2012)

Det er ikke muligt udelukkende at bruge tekstanalyser af officielle dokumenter, da de ikke alene kan afspejle aktørernes virkelighed. Den hermeneutiske fortolkningsmetode kan baseres på observationer, men det kræver en omfattende observation da den ikke kun skal registrere, hvad aktørerne laver, men skal føre til indsigt i og forståelse for aktørernes virkelighed. Dette kan kun opnås gennem et længere observationsstudie, hvor der ser på aktørernes ageren i og opfattelse af den virkelighed, de agerer i.

Et semistruktureret interview er den mest oplagte empiriindsamlingsmetode, da forskeren gennem dialog med aktøren kan opnå større indsigt i aktørens virkelighedsopfattelse og tanker om det bestemte fænomen. (Darmer, 2012)

For at kunne se nærmere på Zacho-Lind A/S' praksisfællesskab, er vi nødt til at få indblik i de enkelte ansattes oplevelser og meninger, som vil bidrage til at svare på vores problemformulering. Ud fra vores videnskabsteoretiske tilgang har vi derfor fokus på det enkelte menneskes oplevelser og sociale interaktioner for at kunne støtte op om Zacho-Lind A/S' gruppelæringsproces ved implementeringen af ny It.

5.0 Metode

Dette afsnit har til formål at beskrive vores metodiske valg, hvordan vi har valgt at anvende disse metoder og hvordan empirien vil blive bearbejdet. Vores empiriindsamling, som ligger til grund for vores videre analyse, er baseret på kvalitative interviews. Vi lægger vægt på den meningsfokuserede metode, som er i tråd med vores videnskabelige tilgang til specialet for at kunne fortolke den indsamlede empiri.

5.1 Meningskondensering

I forlængelse af vores videnskabelige tilgang i dette speciale finder vi det relevant at benytte Amedeo Giorgis fire punkter for analyse af den kvalitative empiri. Formålet med den fænomenologiske analyse er ifølge Giorgi at danne overblik og skabe struktur i empirien, som har til hensigt at tydeliggøre meningsbærende enheder og skabe ny viden. (Giorgi et. al., 1979) Metoden har ligeledes fokus på fællestræk i empirien, som skal afsløre læringsstrukturer. Da processen ligeledes bygger på antagelser, forforståelse og forståelse, kan den med rette anses som også at være hermeneutisk. Gennem forforståelsen, under de første to punkter, vil man transformere disse antagelser til de sidste to punkter. Dette ville muligvis ikke være muligt, hvis man ikke havde forstået de meningsbærende elementer i de første punkter. (Giorgi et. al., 1979)

Nedenstående beskrives Giorgis fire punkter af meningskondensering:

1. Forskeren læser intensivt dokumenterne igennem for at danne et overordnet overblik. Den fænomenologiske fortolkning i denne proces vil være at forskeren er til stede i situationen og er i stand til at forestille sig subjektets meninger gennem det sagte eller skrevne. (Giorgi et. al., 1979)
2. Dokumenterne læses igen af forskeren, og der noteres ved opfattede overgange af emner, som går igen. Efter denne proces vil man opnå en serie af meningsbærende enheder eller bestanddele. (Giorgi et. al., 1979)
3. På dette trin vil forskeren fjerne alle overflødigheder men beholde alle enheder. Dernæst præciserer man og uddyber de meningsbærende enheder ved at relatere dem

til hinanden og til helheden. Denne proces præciserer ligeledes de emner, man fandt i niveau to. (Giorgi et. al., 1979)

4. Forskeren reflekterer over de givne bestanddele gennem sproget. Dermed bliver sproget systematisk analyseret for at afsløre læringsprocessen om det givne emne. Efterfølgende er det forskerens opgave at producere og integrere de opnåede indsigter til en konsistent beskrivelse af læringsstrukturen. (Giorgi et. al., 1979)

Resultaterne fra Giorgis fire punkter leder fra forskellige naive og beskrivende redegørelser til mere afklarede og relevante meningsbærende elementer. For at kunne indsamle empiri gennem brugen af Giorgis metode, har vi valgt at benytte os af interview som empiriindsamlingsmetode.

5.2 Kvalitativ interviewmetode

I overensstemmelse med vores videnskabelige tilgang, om at få indblik i de ansattes virkelighedsopfattelse af Zacho-Lind A/S, har vi valgt at benytte os af den kvalitative interviewmetode for at få indsigt i de ansattes livsverden.

Kvalitativ forskning beskrives ofte som værende af natur en “herredømmefri praksis”, som bygger på tillid, empati og fri udveksling af synspunkter. Ved at fokusere på interviewet og den oplevede betydning af subjektets livsverden har fænomenologien relevans i forhold til at afklare forståelsesformen i det kvalitative interview. (Kvale & Brinkmann, 2015)

Det semistrukturerede interview forsøger at forstå temaer fra den levede hverdagsverden ud fra subjektets egne perspektiver. Interviewet bærer dermed præg af bestemte temaer, som rummer forskellige forslag til spørgsmål. (Kvale & Brinkmann, 2015) Ved den kvalitative metode er man ligeledes opmærksom på at tydeliggøre eventuelle uoverensstemmelser eller modsigende perspektiver så vidt muligt. Herved formidles de relevant meningsbærende elementer, som metoden frembringer. (Giorgi et. al., 1979)

Kvale & Brinkmann fremhæver ligeledes 12 empatiske aspekter, som ud fra et fænomenologisk synspunkt knytter sig til karakteristikken af det semistrukturerede interview. Vi vil i dette speciale nævne dem, der er relevant for vores opgave:

Livsverden: Forsøget på at indhente fordomsfri beskrivelser af hverdagslivet, sådan som det fremtræder, uafhængigt af og forud for alle forklaringer. Det kvalitative interview giver os en sådan indsigt.

Mening: At man lytter til den interviewedes udtrykte meninger, herunder det der siges “mellem linjerne”.

Kvalitativ: Interviewet søger nuancerede redegørelser for de forskellige aspekter af den interviewedes livsverden gennem arbejde med ord. Præcisionen i beskrivelse og stringensen i meningsfortolkning i de kvalitative interview er det eksakt modsatte i kvantitative målinger, hvor der arbejdes med tal.

Fokus: Interviewet fokuserer på forskningsemnet gennem åbne spørgsmål. Intervieweren leder dermed den interviewede frem til bestemte temaer men ikke specifikke meninger om disse emner.

Interpersonel situation: I forskningsinterviewet konstrueres viden gennem interaktionen mellem to mennesker. Intervieweren og subjektet agerer i relation til hinanden og påvirker hinanden gensidigt. Dette samspil kan være angstprovokerende og udløse forsvarsmekanismer hos begge parter. Man skal dermed være opmærksom på mulige etiske krænkelser og subjektets personlige grænser og være i stand til at behandle den interpersonelle dynamik gennem et interview. Den viden, som produceres i et forskningsinterview, konstitueres gennem selve samspillet og i den konkrete situation.

Positiv oplevelse: Det vil umiddelbart ikke være en almindelig hverdagsoplevelse, at en anden person i et tidsbestemt tidsrum viser interesse og er lydhør over for subjektet gennem et forskningsinterview med henblik på at opnå forståelse for subjektets oplevelser og meninger. Dermed kan det i praksis være svært at afslutte et interview, hvis subjektet vil uddybe yderligere om sin livsverden.

(Kvale & Brinkmann, 2015)

Når man har med mennesker at gøre, vil der også opstå modstrid og konflikt-interesser ved sådanne forskningsmetoder. Dette vil blive uddybet nærmere i nedenstående afsnit om asymmetriske magtforhold.

5.3 Asymmetriske magtforhold i interviews

Forskningsinterview er foruden de ovennævnte empatiske aspekter ligeledes en specifik professionel samtale, som typisk indebærer et eller flere *asymmetriske magtforhold* mellem forskeren og subjektet. (Kvale & Brinkmann, 2015)

Intervieweren besidder videnskabelig kompetence og sætter rammerne for interviewemnerne, udarbejdelse af interviewspørgsmål, stiller spørgsmålene, beslutter hvilke svar der skal følges op på samt afslutter samtalen. Dermed er interviewet en *envejsdialog* hvorved det er interviewerens rolle at udspørge og den interviewedes rolle at svare. En god samtale er ej heller målet i et forskningsinterview, men derimod forskerens middel gennem den *instrumentelle dialog* til at indhente beskrivelser osv., som kan fortolkes videre i overensstemmelse med vores forskningsinteresser, som i dette speciale er den hermeneutiske fortolkning. (Kvale & Brinkmann, 2015)

Da vi bl.a. skal interviewe økonomichefen og den ene direktør i Zacho-Lind A/S, er vi ligeledes opmærksomme på flere aspekter af det, som Kvale & Brinkmann omtaler som et *eliteinterview*. (Kvale & Brinkmann, 2015) Elitepersoner er mennesker, som er ledere og eller eksperter, som besidder magtfulde stillinger. Disse persontyper er vant til at blive udspurgt om deres meninger og tanker. En uforberedt interviewer kan dermed stå i en situation med et uhensigtsmæssigt asymmetrisk magtforhold. En interviewer, der demonstrerer, at man er velinformeret om emnet, behersker fagsproget i den pågældende kontekst og er fortrolig med interviewpersonens sociale situation og livshistorie, vil møde respekt og være i stand til at opnå en vis grad af symmetri i interview-relationen. (Kvale & Brinkmann, 2015)

Hvis magt anses som en naturlig del af menneskelige samtaler og relationer, er det nødvendigt at være opmærksom på de asymmetriske magtforhold som kan udspille sig i interviews. Dermed skal intervieweren reflektere over den rolle, som magt kan spille i produktionen af interviewviden, og dermed håndtere dem på en forsvarlig måde. (Kvale & Brinkmann, 2015)

Etiske spørgsmål opstår typisk grundet de asymmetriske magtforhold, og dermed kan man overse vigtige magtrelationer, som kan påvirke kvaliteten af den kvalitative forskning. Derfor er vi som forskere opmærksomme på vores rolle. (Kvale & Brinkmann, 2015)

I overensstemmelse med interviewguiden og fokusering på bestemte temaer med tilhørende spørgsmål, som efterfølgende vil blive transskriberet, er det vigtigt, at vi er

stringente i vores transskribering for at få sammenhængende empiri, der kan danne rammen for den efterfølgende analyse.

5.4 Transkribering

For at arbejde med vores resultater af samspillet i interviewsituationen er det nødvendigt at transskribere vores empiri. Denne proces omtales også som en fortolkningsproces af Kvale & Brinkmann, hvor forskellene mellem det talte sprog og de skrevne tekster lægger op til en række praktiske og principielle spørgsmål. Et interview er et levende socialt samspil, hvor bl.a. tonefald og kropssprog er tilgængelige for deltagerne i ansigt-til-ansigt-samtalen, men hvorimod disse gestikulationer ikke er tilgængelige på skrift som derfor medfører et tab. (Kvale & Brinkmann, 2015)

Vi har valgt ikke at lægge vægt på de sproglige detaljer, artikulationen, pauser og stil, og transskriptionen er dermed ikke udstyret med sproglige noter. (Kvale & Brinkmann, 2015) Vi har valgt dette, da transskriptionen ikke skal bruges til en narrativ analyse, men derimod analyseres med det formål at sammenfatte en række centrale meninger fra deltagerne, og det er derfor ikke relevant for os at have de ovenstående detaljer med. Vi har ligeledes valgt ikke at fokusere på en ordret transskribering men på en skriftligt sammenhængende sproglig fremstilling af samtalen. Denne procedure afhænger i høj grad af transskribentens subjektive fortolkning af samtalerne, men da denne er til stede ved alle interviewene, vurderer vi, at transskribenten har en forståelse for, hvordan interviewet forløb. (Kvale & Brinkmann, 2015)

5.5 Pilotinterview

Ved at benytte os af pilotinterviews inden det egentlige interview påbegyndes, sikrer vi, at temaerne og spørgsmålene er formuleret på et letforståeligt sprog og er nemme at forholde sig til. Pilotinterviewet benyttes ligeledes til at klarlægge, hvorvidt vores planlagte tidsramme for afholdelsen af interviewet er mulig at overholde. (Kvale & Brinkmann 2015)

Pilotinterviewet er blevet udført på en testperson, som er kandidat fra Aalborg Universitet, og som derfor har relevant viden i forhold til udvikling og udførelse af forskellige interviewformer og forståelse for opbygning og formulering af spørgsmål. Derudover har testpersonen ikke tilknytning og eller relation til specialet for derved at kunne opnå et objektivt syn på de formulerede spørgsmål.

Pilotinterviewet viste, at vores tre overordnede temaer; -Virksomhedsstruktur, Virksomhedskultur og Fordele og ulemper ved nyt It-system-, fandtes relevant i forhold til

beskrivelsen af formålet med undersøgelsen. Der blev gjort opmærksom på, at der i beskrivelsen af formålet med undersøgelsen herskede tvivl om, hvorvidt vi havde formuleret grundig nok, om undersøgelsens formål skulle forstås som enten to af følgende eksempler: *“Er der barrierer ved en eventuel implementering”* eller *“Årsager til ikke at implementere”*. Den formulerede indledende tekst i det brugte spørgeskema lød som følgende; *“Formålet med interviewet er at klarlægge, hvorvidt der er et behov for at implementere nyt It-system, samt hvilke barrierer der måtte ligge til grunde for ikke at implementere nyt It-system i Entreprenørvirksomheden Zacho-Lind A/S”* (bilag 1). Vi valgte ikke at ændre denne indledende tekst om formålet med undersøgelsen, eftersom vi mundtligt forklarede de interviewede om formålet og ansporede, at de implicerede var indforstået med undersøgelsens formål, og hvorfor vi havde valgt de tre emner.

Det blev også påpeget, at det ville være en god ide at lave forskellige spørgeskemaer til de forskellige faggrupper dog uden yderligere begrundelse herfor, men vi har valgt at lade spørgsmålene være åbne og dermed vil kunne tilpasse dem til den enkelte. For ligeledes at kunne benytte alle tre emner med underspørgsmål til alle faggrupper har vi dog simplificeret spørgsmålene, så de passer til alle de udvalgte interviewdeltagere i Zacho-Lind A/S. Ved at gøre dette undlades det at der kan drages konklusioner om de interviewede ansattes konkrete stillingsbetegnelser. Dette valg er også truffet ud fra vores etiske overvejelser, om at de interviewede skal være anonyme i forhold til dem, men også i forhold til at vi har vurderet at dette ville give os en “herredømmefri” samtale.

Under temaet virksomhedskultur blev det påpeget, at nogle af de formulerede spørgsmål blev fundet ledende i forhold til den valgte semistrukturerede interviewform. For at undgå denne fejl ved de endelige interviews blev spørgsmålene ændret til at være af åben karakter, som giver den interviewede mulighed for at besvare uden, at vi som interviewer præger hans/hendes svar i en retning, som kan anses som værende ledende.

Pilotinterviewet viste derudover et ønske om at tydeliggøre anonymiteten i forhold til de interviewedes svar af spørgsmål. Dette er der redegjort for i dokumentet “Samtykkeerklæring” (bilag 2), som giver den interviewede en klar beskrivelse af dennes anonymitet i forhold til brugen af lydoptagelser til videre brug i udarbejdelsen af vores speciale. Samtykkeerklæringen har også til hensigt at informere deltagerne om mulige risici og fordele ved deltagelse i specialet. Det informerede samtykke sikrer desuden deltagernes ret til at trække sig fra undersøgelsen når som helst. (Kvale & Brinkmann, 2015)

Yderligere blev det informeret til testpiloten, at interviewet max. måtte have en varighed af 30 minutter efter aftale med Zacho-Lind A/S, grundet planlægning og manglende

tid samt i forhold til det antal ansatte, vi ønskede at interviewe. Testpiloten fandt det realistisk, at interviewet kunne holdes inden for en ramme på 30 minutter.

6.0 Empiri

I nedenstående vil vi uddybe hvordan Giorgis meningskondenseringsmetode anvendes i dette speciale. Fremgangsmåden er foregået, som tidligere beskrevet, jf. afsnittet meningskondensering.

Ud fra indholdet af den indsamlede empiri har vi fastlagt tre temaer som er gennemgående i den indsamlede empiri. De tre temaer er følgende:

- Kommunikation
- Fælles virksomhed
- It

Disse valgte temaer og den indsamlede empiri kan indeholde viden om Zacho-Lind A/S' parathed i forhold til implementeringen af nyt It. I anden behandling af empirien indordnes alt, hvad respondenterne fx siger om kommunikation i Zacho-Lind A/S ind under temaet "kommunikation", og dette gentages ved de andre valgte temaer. Se bilag 3 for yderligere uddybelse. Vi har i den yderligere gennemgang af empirien haft for øje, om det skulle vise sig, at der var flere temaer, som ikke blev opdaget ved første og anden gennemgang. Efter den tredje gennemgang fandt vi yderligere et tema, som vi fandt til at være gennemgående i den indsamlede empiri. Dette tema er:

- Vidensdeling og læring

Vi har valgt ikke at ændre eller udskifte de formulerede temaer/overskrifter gennem vores meningskondensering, og dermed beholdte vi de oprindelige temaer fra fase et og to. For at fastholde strukturen gennem specialet har vi valgt, at disse fire ovenstående temaer skal gå igen som overskrifter i den efterfølgende analyse.

7.0 Analyse

Dette afsnit har til formål at beskrive vores indsamlede empiri ud fra de temaer, som vi har fundet i vores meningskondensering. Disse vil blive analyseret og fortolket ud fra vores tidligere beskrevne teoretiske optik.

7.1 Kommunikation

Næsten alle de interviewede ansatte giver udtryk for, at der kommunikeres for lidt i Zacho-Lind A/S, og ligeledes giver de udtryk for, at der er et problem i kommunikationen mellem de forskellige afdelinger i virksomheden. Dette er fx fra kontoret til lageret, som kommer til udtryk i følgende citat: *“ja både og, nogle er bedre til det end andre. Væsentlig bedre til det end andre. Det ville være rart at vide bare to dage før, at de skal bruge noget, så man kan få det til dem. Det er jo ude i marken, at pengene tjenes, det er ikke inde ved mig”* R8 Spg. 10 bilag 11. Det, at den interviewede ansatte også udtaler sig om det økonomiske aspekt, tolkes som, at denne tager del i den fælles virksomhed og engagerer sig i virksomheden som en fælles helhed. Det anses også, som at der er et problem med kommunikationen, når der skal bestilles varer til byggepladserne; *“Jo det kan der sagtens. Ofte så kommer problemet, når vi er flere på samme opgave og ikke kommunikere ud, fx hvis den ene bestiller noget, og den anden ikke også gør det. Så man kunne fx gøre en oversigt over bestillingerne lidt bedre eller blive bedre til at snakke sammen”* R5 Spg. 3 bilag 8. En af de interviewede ansatte, som kun har været ansat i virksomheden i kort tid, har ligeledes fået øje på problematikken om, at kommunikationen fra ledelsen/projektcheferne kommer i sidste øjeblik til dem på lageret. Denne interviewede ansatte ytrer ligeledes, hvordan det påvirker hans/hendes arbejde og tillige andre medarbejdere: *“... formændene de får jo noget at vide fra deres projektchef eller fra ledelsen hvor de skal hen næste gang, også har de en lang dialog også først dagen før de skal starte et eller andet sted så ringer de til mig. Nu skal vi bruge fire skure og jeg ikke hvor mange containere og vi skal bruge en gravemaskine, og vi er jo selvforsynende, så nu skal vi jo have alt det her grej, og jeg har måske haft tre mand stående stille i en periode fordi at jeg ikke har haft nogen steder at sende dem hen. Så hvis man nu kunne have en dialog så jeg vidste noget om det, og jeg har kun været her i fire måneder og det har jeg allerede fået øje på”* R7 Spg. 3 bilag 10. I forlængelse af ovenstående svar bliver den interviewede ansatte spurgt ind til om han/hun så mener, om der i den forbindelse opstår misforståelser i kommunikationen mellem kontoret og lageret. Til dette udtrykker han/hun: *“Ja det gør der*

nemlig fordi at man ikke, det er jo ikke meget man skal vide det er kun lidt. Jeg behøver kun at vide hvad der er reelt i min henseende, bare man kan få nogle datoer sat op. Det kan også sagtens være en virksomhedsmail der går rundt hvor der står at den og den dato forventer vi at vi starter op ca. her og det er de to formænd der har sagen. Så vi alle sammen er orienteret” R7 Spg. 4 bilag 10. Det tolkes dermed, at kommunikationen mellem lageret og kontoret er mangelfuld, og at de ansatte ikke har et fælles repertoire, som kan være rettesnor for, at misforståelser kan undgås.

Den kollektive forhandlingsproces, som skal afspejle den fælles virksomhed, tolkes til ikke at være til stede i organisationen Zacho-Lind A/S, men de interviewede ansatte efterspørger denne forventningsafstemning, både personligt og fagligt som bl.a. kommer til udtryk i dette citat: *“Ja det gør der, det oplever vi ofte, fordi at vi er dårlige til at sætte os ned og afklare forventninger til hinanden ved opstart af projekter. Vi kan jo være flere faggrupper inde over det samme projekt, men der er vi og har været ekstremt dårlige til at sætte os ned og afklare dels roller og forventninger. Det er så blevet et fokusområde nu her, men det er bestemt ikke vores spidskompetence, og det skaber så også det her ”han er også en idiot ham den anden, han kunne da godt have tænkt sig til, hvad han skulle have gjort”. Og virksomheden den er gennemsyret af det her”* R6 Spg. 3 bilag 9. Det tolkes derfor, at de interviewede ansatte er motiverede af nye udfordringer, da de er bevidste om, at de ikke kan fortsætte de samme rutiner.

De indgroede rutiner, vaner og bestemte måder at gøre tingene på i Zacho-Lind A/S påvirker også kommunikationen, som afspejler sig i følgende citat: *“Ja altså, jeg synes, at der bliver kommunikeret meget via mails, og jeg tænker ”okay, hvad gør folk, når denne her mail om en uge ligger langt nede i indbakken?”. Jeg har lidt svært ved at se, hvordan folk får de informationer, de skal have, og hvordan de stadigvæk har den om fx et halvt år.”* R4 Spg. 6 bilag 7. At der ikke er standardiserede procedurer for, hvordan de enkelte arbejdsopgaver udføres, tolkes som værende forstyrrende for de interviewede ansatte. De handlinger og rutiner, som fællesskabet har fået inkorporeret gennem Zacho-Lind A/S’ levetid, har gjort, at disse er blevet en del af praksis. Det tolkes, at det fælles repertoire forstyrrer fællesskabet, og det danner dermed anledning til en produktion af nye meninger. En enkelt interviewede ansat mener, at det er kulturen, som er årsag til, at der bliver kommunikeret for lidt i virksomheden: *“Det er måske ikke misforståelser, der er for lidt kommunikation vil jeg sige. Det er ikke fordi at der er mange misforståelser, men det er kulturen vi har lige nu, hvor der er alt for lidt kommunikation.”* R3 Spg. 5 bilag 5. Dette vurderes som værende endnu en årsag til, at der

ikke er blevet forventningsafstemt gennem den fælles virksomhed, og der derfor opstår forvirring omkring, hvad der er fælles virksomhed, og hvad der er kultur i Zacho-Lind A/S.

En anden interviewede ansat giver udtryk for, at denne ønsker en forandring af kulturen, som kommer til udtryk i følgende citat: *“... det kan være meget tungt at få dem til at forstå, at det kan godt være at det har gået godt i mange år, men selvom det har gået godt er det ikke ensbetydende med at man ikke kan gøre det bedre eller at det kræver noget forandring. Og der er de ekstrem tunge.”* R6 Spg. 4 bilag 9. Det tolkes ud fra dette citat, at virksomhedens tidligere vækst og udviklingshistorie ikke udelukkende har været negativ, men at der er brug for nye tiltag for at kunne videreudvikle organisationen. Zacho-Lind A/S er en veletableret virksomhed, men dét at de ønsker at implementere et nyt It-system vil påvirke kulturen i både en negativ og positiv retning, hvilket også kommer til udtryk gennem de interviewede ansattes meninger.

En del af de grundlæggende antagelser, som de interviewede ansatte har om Zacho-Lind A/S, anses som værende en realitet i kraft af deres hverdag, men samtidig tolkes det, at de ansatte ytrer ønske om en given forandring af kulturen: *”Jeg tænker at man kunne godt blive dygtigere til det vi laver. Altså det kunne godt blive bedre, der er nogle forbedringspotentialer synes jeg, som man måske nemt kunne samle op ved at kigge på alle de her ting der skaber den gode organisation. ...”* R4 Spg. 14 bilag 7. Dette kommer også til udtryk i et tidligere nævnt citat, R3 Spg. 5 bilag 5, at det er kulturen i virksomheden, som gør, at der kommunikeres for lidt. Det vurderes, at det er blevet en realitet for de interviewede ansatte, at kommunikationen er utilstrækkelig i Zacho-Lind A/S, og det tolkes som, at det ikke er noget, der har været debatteret så ofte. Det vurderes, at deres evne til at danne relationer gennem deres gensidige engagement påvirker deres indbyrdes kommunikation. Yderligere tolkes det, at de interviewede ansatte er meget motiverede for at lave om på den nuværende kultur, og dermed opstår bl.a. muligheden for at lære nyt. Det tolkes desuden, at den interviewede ansatte har et ønske om at forbedre kommunikationen gennem organisationens kultur. Ligeledes anses det, at den interviewede ansatte er motiveret mod at handle, da denne er nysgerrig for at se på fokusområder, som kan skabe en grobund for en bedre kommunikation.

Det tolkes det også til, at det er nyt i Zacho-Lind A/S at tilkendegive virksomhedens værdinormer og strategiformuleringer, hvilket anses som værende forvirrende for de ansatte, da de i forvejen har nogle andre behov i form af kommunikation om nuværende aktive projekter, som kommer til udtryk i følgende citat: *“Ja det mangler der, vi havde godt nok et funktionærmøde her for 14 dage siden og det har ligesom været gået bort fra i en lang*

periode og begyndt at introducere igen. Men det var mere sådan et møde hvor de fortalte om firmaet planer og visioner, det var ikke sådan omkring de er rigtig mange sager vi har kørende, som vi jo har brug for at snakke sammen om” R7 Spg. 2 bilag 10. Det anses, at de interviewede ansatte dvæler ved de indgroede rutiner og gamle vaner, og det tolkes yderligere, at det er demotiverende for de ansatte, at den eksterne regulation, herunder ledelsen, ikke træder i karakter.

Zacho-Lind A/S beskriver sig selv som havende en forholdsvis flad organisationsstruktur, dog er det ikke noget, som alle de interviewede ansatte er enige i: “... Virksomhedskulturen er jo, jeg vil ikke sige at den ikke er tilstede men den er som den har været i mange år. Vi har en flad organisation men er enormt topstyret. ...” R6 Spg. 9 bilag 9. Denne uoverensstemmelse mellem virksomhedens egen beskrivelse og den interviewede ansattes tolkes som værende et udtryk for manglende kommunikation mellem ledelsen og afdelinger, men også de nyligt formulerede værdinormer og strategiformuleringer. Netop denne problematik omkring den flade organisationsstruktur bakker en anden interviewede ansat også op om, hvilket kommer til udtryk i følgende citat: “... Det har de, fordi vi har kun ledelsen og resten af medarbejderne, så det er egentlig en flad struktur, men der er langt fra medarbejder til ledelsen. Kommunikationsmæssigt, kan du til enhver tid komme til direktøren og der er ikke mange led imellem og det er fordelene, men alligevel så deler den, der er mange ting der bliver holdt kun på ledelsens niveau og det kommer ikke videre.” R3 Spg. 2 bilag 6. Det anses derfor, at ledelsen lytter til de interviewede ansattes problemstillinger, men at de i sidste ende ofte ikke inddrager de ansatte i disse beslutninger. En anden interviewede ansat ytrer på samme vis, hvordan ledelsen i Zacho-Lind A/S ikke kommunikerer vigtige informationer tilstrækkeligt videre til de øvrige medarbejdere: “Vi er faktisk i gang med at lave en ny struktur, så det er et meget relevant spørgsmål, men jeg kan ikke fortælle om det endnu fordi at det ikke er implementeret endnu. Planen er at vi har en strategi der skal rulle ud midt juni, det er hvad vi har planer om, også bliver der en meget mere klar struktur fordi at lige nu er så er der ledelsen, også er der alle andre. Og der skal netop skabes nogle mellemlid for at gøre det mere klar, klare linjer så man ved hvordan man skal forholde sig til tingene.” R3 Spg. 1 Bilag 6. Det bliver i følgende citat ytret yderligere, hvordan kommunikationen om et kommende nyt It-system ikke bliver kommunikeret ud til den resterende del af organisationen: “... Men det er jo sådan en viden som jeg sidder med sammen med vores It folk, som måske ikke bliver kommunikeret helt klart ud til resten af organisationen at der bliver arbejdet på noget It...” R1 Spg. 46 bilag 4. Disse synlige elementer, herunder Zacho-Lind A/S’ egne offentlige tilkendegivelser fra deres hjemmeside,

tolkes som ikke at være i overensstemmelse med nogle af de interviewede ansattes meninger om organisationsstrukturen. For at introducere en ny teknologi kræves det, ifølge Schein, en grundig selv vurdering. Denne selvføl gelighed, der er i Zacho-Lind A/S' kultur, tolkes til at hæmme forhandlingen af den fælles virksomhed.

7.2 Fælles virksomhed

Som organisation er Zacho-Lind A/S i en fase, hvor de er på vej væk fra den gamle kultur, men de er dog bevidste om, at der er lang vej endnu. Dette kommer bl.a. til udtryk i følgende citat: *“Jeg synes den er under ændring fra at have været en lidt gammeldags drevet virksomhed til at bevæge sig lidt over mod måske at prøve at modernisere måden at drive virksomhed på. Vi er der ikke rigtig helt endnu. Kulturen er ellers meget uformelt og det er også derfor at det kan være lidt svært at navigere i tror jeg, fordi at der ikke er nogen strukturer for hvordan, der er ingen faste rammer. Der er mange ting hvor der ikke er nogen faste rammer for hvordan man gør tingene.”* R4 Spg. 13 bilag 7. Det følgende citat afspejler, hvad en anden af de interviewede ansatte udtrykker om organisationen som helhed: *“... Det er jo en virksomhed som er vokset fra at, jeg kan høre at de ikke har siddet så mange for måske 7-8 år siden der var de meget færre, og organisatorisk og It-mæssigt er det måske ikke helt fulgt med til de behov der er til en større organisation”* R4 Spg. 4 bilag 7. Dette tolkes, som at de interviewede ansatte er bevidste om de organisatoriske udfordringer i Zacho-Lind A/S.

Trods den positive omgangstone, som udtrykkes i følgende citat: *“... Men det er en meget positiv omgangstone der er her.”* R5 Spg. 7 bilag 3, tolkes det også som, at de eksisterende rutiner og måder at gøre ting påvirker Zacho-Lind A/S' læringsproces negativt, da flere af de interviewede ansatte ytrer sig om fortidens og nutidens kultur i fx følgende citat: *“... Vi har ikke kultur for at være sociale sammen, altså jeg har været med til at starte en cykelklub, man havde lidt en DHL-løbeklub, der er noget svømmehold, så sådan socialt har der ikke været noget. Vi holder ikke de store sommerfester, julefrokoster eller noget, det er der ikke tradition for. Så vi er meget fjernt fra hinanden. Så der har ikke været den der kultur men vi er i gang med at indarbejde den sociale del af det. Der har heller ikke været kultur for at man samarbejdede i den forstand, det var et nødvendigt onde når man var nødt til at bruge en anden afdeling eller arbejde sammen med en anden afdeling”* R6 Spg. 9 bilag 9. En anden interviewet ansat støtter ligeledes op om holdningen om, at man er sig selv nærmest: *“... Men man er jo altid sin egen herre, man er sine egne projekter nærmest. Det er en ting der gennemsyre entreprenørbranchen. Men det er en meget positiv omgangstone der*

er her” R5 Spg. 7 bilag 8. At flere af de interviewede ansatte ytrer, at man er sig selv nærmest, anses som at de forsøger at kontrollere udfaldet og mestre deres erfaringer af de arbejdsprocesser i deres dagligdag. Dette tolkes til at have været sådan, at man har arbejdet i Zacho-Lind A/S gennem længere tid.

Yderligere ytrer en af de interviewede ansatte følgende om kulturen i Zacho-Lind A/S: *“Jamen egentlig er der, der er sådan en rimelig stærk kultur i forhold til at vi er rigtig mange som har været her, det er så ikke mig, men der er mange der har været her i rigtig mange år. Så der er mange der har 10, 20 og 30 års jubilæum, og det tror jeg sådan er ret unikt at der efterhånden findes arbejdspladser hvor der så mange der har været der i mange år. Så det er klart at der er sådan en stærk kultur men den ligger meget mellem linjerne, altså jeg tror ikke at den er særlig bevidst.” R1 Spg. 17 bilag 4. Kulturen i Zacho-Lind A/S tolkes også som, at den bærer præg af meget få fælles sociale arrangementer, og at de ansatte dermed kun er bundet sammen af den fælles virksomhed og deres grundlæggende antagelser af denne.*

En af de interviewede ansatte fortæller, at ledelsen i Zacho-Lind A/S har igangsat udarbejdelsen af DISC profiler, som har til formål at styrke personaleudvikling blandt de ansatte. Fordelene ved dette ytrer den interviewede ansatte i følgende citat: *“Ja og det synes jeg at de faktisk har taget rigtig godt fat i, i forbindelse med det her DISC, fordi det er et problem, vi kender ikke hinanden, vi kender ikke hinandens typer. Vi ved ikke sådan dybdegående hvad det er de andre går og laver, også kan man sige om det er relevant at man kender alle i firmaet? – Nej, fordi vi er jo meget spredt fag- og entreprise mæssigt. Men i forhold til dem som man kan arbejde sammen med der synes jeg det er vigtigt – eller skal arbejde sammen med for at løse firmaet målsætninger. Og det har været sløvt i mange mange år, men vi er ved et kæmpe generationsskifte lige i øjeblikket” R6 Spg. 2 bilag 9. Dette tolkes til, at ledelsen forsøger at løse nogle af de kulturelle udfordringer, som de står overfor i organisationen, og at det anses, at det fælles repertoire ikke udvikles i takt med organisationen. Dette støttes op i følgende citat om nyansættelsen af en HR-medarbejder: *“.... Det er sådan det har været men nu har vi en HR-partner der tager temperaturen på virksomheden og ved hvad der skal til for at motivere og fastholde medarbejderne. Vi er på vej i den rigtige retning men det er også tungt, nogen gange tror ledelsen det er nok at de har ansat en, men de skal jo også give personen nogle beføjelser...” R6 Spg. 11 bilag 9. Det tolkes som værende et konstruktivt tiltag fra ledelsens side, at de har ansat en HR-medarbejder, og det anses ligeledes som værende en mulighed for forhandling af det fælles repertoire.**

Zacho-Lind A/S udtaler om egen organisation på deres hjemmeside, at næsten alle medarbejderne kender hinanden, og at denne har gavnlig effekt på samarbejdet og produktiviteten. Ud fra den indsamlede empiri tolkes det, at det er misvisende, hvordan virksomheden omtaler sig selv i forhold til praksis. De interviewede ansatte udtrykker, at de gør tingene på deres egen måde, og hvis man kan undgå det, så spørger man heller ikke andre til råds. Ingen af de interviewede ansatte nævner konflikter i større omfang og derfor tolkes det ligeledes, at de interviewede ansatte ikke mener, at der er nævneværdige konflikter.

Det tolkes yderligere, at der mangler selverkendelse om de grundlæggende antagelser, hvis organisationen skal udvikle sig og lære i fællesskab og herigennem ændre kulturen. Til trods for disse grundlæggende antagelser, som er blevet en fast del af måderne, man gør tingene på i Zacho-Lind A/S, efterspørger de ansatte mere struktur og større krav til de nytilkomne i praksisfællesskabet, som bl.a. kommer til udtryk i følgende citat: *“... Især vi lige skal tænke på at vi ikke ansætter ældre mennesker, men yngre mennesker, og deres forventninger til arbejdsplads og kommunikation og måde at agere på og arbejder på, er straks anderledes i forhold til dem der er 50+. De forventer at man plejer personalet mere og de forventer at man nurser dem, og nogle gange, faktisk måske ikke er så direkte...”* R3 Spg. 11 bilag 6. En anden interviewede ansat ytrer sig også om problemstillingen om at fastholde nye medarbejdere: *“Man kan jo se her i virksomheden der har man brugt rigtig mange ressourcer på at ansætte folk på, man har jo haft en skare der har været er i 25-40 år og de har jo bare været her, nu kommer der jo nye til og vi kan godt se at der sker en udskiftning fordi at firmaet har et ry for at være lidt gammeldags også er det svært at få nye medarbejdere og når du så får nye medarbejdere og de så finder ud af at firmaet er lidt gammeldags på mange punkter, så forlader de det sku igen. Lønniveauet er meget det samme indenfor vores branche, så det er ikke det der gør det, det er om du har en ordentlig pension, det er om du kommer til et firma der har sociale arrangementer, det er om du er i en virksomhed hvor du føler dig inddraget og involveret. Medarbejdere de vil jo have noget ekstra i dag og der hænger vi bare i bremsen.”* R6 Spg. 10 bilag 9. Det anses derfor, at de indgroede rutiner og måder at gøre tingene på i Zacho-Lind A/S, påvirker de nytilkomne medarbejdere til at gøre disse rutiner og måder til en del af deres grundlæggende antagelser om virksomheden i stedet for at tilføre ny viden.

Ud fra Scheins begreber om organisationskultur anses Zacho-Lind A/S for at være en midaldrende virksomhed, da virksomheden i en længere årrække ikke har været familiedrevet, og der har været flere udskiftninger i ledelsen. De interviewede ansatte ytrer deres holdninger omkring nytilkomne medarbejdere og den generelle virksomhedsstruktur,

som kommer til udtryk i følgende citat: *“Ja det er det. De er meget modtagelige og samtidige begynder de at være nytænkende, men det er også i forbindelse med at der bliver udskiftet i ledelsen. Og der er kommet nye medarbejdere så det vil sige at på den måde så bliver folk yngre, og er på den måde ganske simpelt mere villige til at ændre på strukturen og kommunikationen. Men det skal argumenteres, ”vi ændre ikke for ændringens skyld. Vi skal lave ændringen hvis der er base for det.” Der skal være en begrundelse.”* R3 Spg. 6 bilag 6. Det tolkes dog også som, at den nye ledelse medbringer ny viden og procedurer, som kan påvirke kulturen i en konstruktiv og positiv retning.

7.3 It

Flere af de interviewede ansatte udtrykker utilfredshed med deres nuværende It-system i Zacho-Lind A/S. Dette kommer bl.a. til udtryk i følgende citat: *“Jeg drømmer om det hver nat, det er simpelthen så oldnordisk det vi har så det er til at kaste op over”* R6 Spg. 12 bilag 9. Der er også flere af de interviewede ansatte, som giver udtryk for, at de godt kan forstå, at ledelsen tager sig god tid til at vælge det optimale system ud fra virksomhedens behov: *“Jeg kan godt lide deres filosofi med lige at holde lidt igen, fordi det vi har nu det kører jo og det fungerer. Ja det er gammeldags men det fungerer. Men de vil jo rigtig gerne have noget der virker, så når vi går i gang med det så virker det”* R7 Spg. 16 bilag 10. Yderligere er der nogle af de interviewede ansatte, som giver udtryk for at have forståelse for, hvilken udfordring det er for ledelsen at skulle vælge og implementere nyt It-system: *“Vi halter bagefter men det er også et stort skridt ledelsen skal tage. Det er lidt som at vi lugter lidt til det men er bange for at gå all-in. Det revolutionerende er at næsten samtlige funktionærer har fået en smartphone i 2016”* R6 Spg. 15 bilag 9. En enkelt interviewede ansat foreslår at implementere et nyt It-system i flere stadier: *“Jamen der er jo alle mulige, vi har jo mange manuelle processer, hvor der jo er et behov for generelt at højne It niveauet på alle fronter synes jeg. Men man jo nødt til at tage det i nogle dele, man kan jo ikke bare skifte det hele ud på en dag, for vi er jo nødt til at være i funktion. Vi kan jo ikke bare lukke firmaet ned i en uge også sige nu laver bare nyt It i den uge der.”* R1 Spg. 41 bilag 4. Dette tolkes som, at den interviewede ansatte er bevidst om, at digitaliseringsprocessen af et habitat er tidskrævende. Selvsamme interviewede ansatte ytrer også, at det ville være optimalt med eksterne konsulenter til at guide dem igennem brugen af nyt It-system: *“Ja det skal der helt sikkert, vi kan ikke selv løbe med den bold. Der er ikke nogen af os der har It kompetencerne til selv at kunne”* R1 Spg. 43 bilag 4. Det tolkes, at dette er endnu et udtryk for, at de ansatte

ikke har forventningsafstemt med hinanden, og dermed kender til hinandens It-kompetencer. En anden interviewede ansat udtrykker også, at det er en fordel med brug af eksterne konsulenter, før denne er i stand til at lære fra sig: ”... *men så kunne jeg godt tænke mig at få et lille introkursus hvis det var at man skulle være fast hjælper, men jeg prøver jo at hjælpe folk når de kommer. De kommer jo i forvejen og spørger mig nogle gange om et eller andet*” R4 Spg. 22 bilag 7.

Digitaliseringen er noget, som involverer alle, og kræver, at deres praksisfællesskab opretholdes af alle deltagere. En af de interviewede ansatte vurderes som værende bevidst omkring det økonomiske aspekt i udvælgelsen af nyt It og pointerer, at det skal være realistisk, og at de bl.a. skal have en server, som kan understøtte Zacho-Lind A/S’ It-behov: ”*Det skal være realistisk og så skal fundamentet bare være på plads. Og vi kan ikke begynde at bygge mere på en server der knap nok kan de ting, der er i vores dagligdag som den SKAL kunne klare.*” R1 Spg 15 bilag 4. Den interviewede ansatte uddyber dette i følgende citat: ”*Altså fra min side, der føler jeg nok bare at de kommer med en masse ideer men ikke har realistiske forudsætninger med sig. Det skal bare være nyt og smart og hurtigt.*” R1 Spg.16 bilag 4, at han/hun ikke mener, at de ansatte i Zacho-Lind A/S har realistiske forudsætninger, om hvad der er muligt for virksomheden at indkøbe af It til virksomheden.

Det tolkes, at der er to forskellige primære behov, som de interviewede ansatte i virksomheden ønsker, når det handler om ny It. Det første behov, som de interviewede ansatte efterspørger, er et intranet: ”... *Vi skal først og fremmest have intranet, det er noget som jeg på længere sigt ikke kan arbejde uden. Det er sådan basis...*” R3 Spg. 29 bilag 6. En anden interviewede ansat præciserer, hvordan han/hun mener, at et intranet kan forbedre organisationen: ”*Ja intranet ville jeg synes var en god ide fordi, som det er nu, der virker det for mig, at der er mange der ikke ved hvor de skal finde diverse skabeloner og ting og sager henne. Vi har jo sådan et fint system, men jeg har en fornemmelse af at der er nogen som ikke helt ved hvor tingene ligger, også er der bare det at man kan samle organisationen, man kan lave nyheder på et intranet og man kan have nogle links ind til det man gerne vil have de skal se, fx kvalitetsstyringsmateriale finder du her. ...*” R4 Spg. 24 bilag 7. Det anses derfor, at ved at få intranet kan de ansatte både organisere og optimere deres arbejdsprocesser samt forbedre deres indbyrdes kommunikation.

Det andet behov, som de interviewede ansatte især giver udtryk for, er et nyt lagersystem, hvor platformen indeholder funktioner, der gør det muligt at kunne kommunikere med kontorets systemer, og de foreslår samtidig, hvordan det kan effektivisere visse arbejdsprocesser: ”... *det ville jo give meget tid hvis vi havde det her system der kunne*

registrere hvad vi har hjemme på pladsen, lagerchefen og jeg ville få mere tid i hverdagen. Vi ville kunne hjælpe hinanden ved bare at kunne scanne tingene ind når det kom hjem til pladsen. Og jeg tror da også at de kunne spare en person i bogholderiet i forhold til de håndskrevne sedler som vi skal aflevere nu. Der snakker vi nemt 50 sedler hverdag til dem som de skal trykke ind” R7 Spg. 16 bilag 10. Samme interviewede ansatte uddyber her behovet for et nyt It-system på lageret: “... Der er rigtige mange processer der stadig gøres manuelt hvor fx et stregekodesystem og scanner ville kunne hjælpe rigtig meget med overblikket over lageret og maskiner” R7 Spg. 14 bilag 10. Det vurderes derfor, at der er et stort behov for at få digitaliseret arbejdsprocesserne på lageret. Yderligere giver en anden interviewede ansat udtryk for, hvad der kunne effektivisere logistikken på maskiner og materiel: “... en stor hjælp kunne være at man havde en database over de forskellige ting man har på lager, så man kan se hvad man skal ud og bestille eller regne med at man har hjemme også generelt med vores maskinflytninger, så man kan se hvor de er, evt. en oversigt over de flytninger der er planlagt. Jeg ved godt at det kræver en del af de andre, men så kan man måske spare en transport den ene eller den anden vej, eller bare ved hvornår noget kommer hjem, noget materielt” R5 Spg. 12 bilag 8. Dette tolkes overordnet set som, at de interviewede ansatte ikke mener, at deres nuværende It-systemer består af platforme, som indeholder de rigtige værktøjer og funktioner, som kan understøtte deres daglige arbejde gennem brugen af It.

Det tolkes, at ønsket om at indføre et It-system til de ansatte på lageret er stort, eftersom en del af deres arbejde først og fremmest består af manuelt papirarbejde. Yderligere tolkes det, at disse finder det besværligt at kommunikere med det resterende personale, både om løst og fast pga. af den manglende kommunikationsplatform, hvor intern kommunikation er en af funktionerne. De interviewede ansatte, som dagligt benytter de nuværende It-systemer, giver udtryk for at have et stort behov for en generel opdatering af disse systemer, men at de også har nogle mere krævende behov, fx et fælles intranet: “... Det ville lette nogle ting tror jeg, og det vil også gøre at alle de der mails der kommer ud om småt og stort de ville kunne blive lagt derind også lå de der. Man ville kunne finde oplysninger bedre, der var blevet lagt på for tre uger siden også. Og man ville måske kunne lave en telefonliste hvor der var foto af folk så man kunne se hvem ens kollegaer var, i modsætning til den liste der er nu som er lidt svært tilgængelig.” R4 Spg. 23 bilag 7.

En anden interviewet ansat ytrer sig også om netop disse mange forskellige behov for nyt It i Zacho-Lind A/S: “Jeg synes det er fint nok, vi følger med. Problemet er at vi arbejder med så mange forskellige mennesker og de vil alle sammen have deres egne smarte ting” R5

Spg. 13 bilag 8. Dette anses som værende et udtryk for, at det gensidige engagement i fællesskabet ikke bliver opretholdt ligeligt, da de interviewede ansatte i Zacho-Lind A/S har forskellige ønsker og behov for It i deres arbejdsprocesser. Det anses, at de ikke er forbundet gennem udveksling af informationer og meninger blandt hinanden. Ingen af de interviewede ansatte har ligeledes udtrykt en fælles forståelse for de indbyrdes behov. Dette anses at påvirke deres evne til at danne relationer til hinanden, men de indbyrdes udfordringer i deres forskellige It-behov er samtidig en måde at deltage i et praksisfællesskab. I forlængelse af dette kan det også tolkes, at de ansatte endnu ikke er nået til det, som Schein omtaler som optøningsprocessen. En sådan proces kræver, at alle de ansatte i Zacho-Lind A/S bliver inddraget i de forskellige It-behov, så de derudfra kan skabe eller tilpasse de fælles antagelser. Det tolkes yderligere, at ledelsen har taget ansvar for situationen omkring det nuværende It-system med en vis forståelse fra de ansattes side.

7.4 Vidensdeling og læring

Gennem funktionærmøderne, som afholdes en gang i kvartalet, forsøger ledelsen i Zacho-Lind A/S at give mulighed for vidensdeling på tværs af faggrupperne, : *”Nej, men jeg tror at det der med at vi på det sidste funktionær møde havde nogle faggrupper, fx landmåleren var oppe og sige noget og kvalitetssikring, det giver jo noget vidensdeling, at man hører tingene fra deres syn og man sidder der allesammen og det giver mulighed for at stille nogle spørgsmål til ham som man ikke lige når i hverdagen, fordi at det er bare hektisk i hverdagen.”* R1 Spg. 29 bilag 4. Det anses, at de input om vidensdeling, som er meningen, der skal forekomme ved funktionærmøderne, ikke opnås. Dermed tolkes det, at der opstår mangler i den fælles virksomhed som resultat af ledelsens og de ansattes engagement i deres praksisfællesskab, hvor vidensdeling ifølge de interviewede ansatte er noget, som efterspørges i høj grad. Denne mangel på vidensdeling kommer bl.a. til udtryk i følgende citat: *“ Ja, altså vi har projektledermøder som vi kører hver 3. uge, det er jo så de projektansvarlige som mødes der og kan udveksle, altså det er både lidt om bemanding, meningen var at det skulle være lidt vidensdeling, det har det ikke været så meget lige her på det sidste. ... ”* R1 Spg. 1 bilag 4.

De interviewede ansatte ytrer alle, at de gerne ser, at der er mere vidensdeling i virksomheden, som bl.a. kommer til udtryk i følgende citat: *”Man kunne i hvert fald godt vidensdele noget mere, det kunne både være på den måde at man har et eller andet sted hvor folk kan finde tingene inde i et It-system også kunne det også være ved mødeaktiviteter,*

kursusaktiviteter og sådan noget hvor man mødes face-to-face...” R4 Spg. 5 bilag 7. Et andet sted, hvor en af de interviewede ansatte udtrykker, at der er behov for vidensdeling, er bl.a., når der skal introduceres ny teknologi såsom iPads, hvor denne ser et behov for at blive spurgt til råd om erfaringer: *”... Men jeg vil sige at med de ting jeg har med at gøre der implementere jeg ikke de andre afdelinger, men jeg begynder at høre at de fx overvejer at bruge iPad eller tablets, så har jeg klart en holdning til det ud fra de erfaringer jeg har fra min egen afdeling. ... Det er ikke sådan at man sætter sig ned i virksomheden og laver vidensdeling og siger ”hvad har I af erfaring med det her, I var de første til at begynde med at blive digitaliseret?”* R6 Spg. 6 bilag 9. Dette kan tolkes, som den interviewede ansatte forsøger at mestre sine egne erfaringer gennem brugen af iPads fra tidligere, og han/hun derigennem gerne vil forsøge at kontrollere udfaldet. Dvs. hvis der skal introduceres iPads i andre afdelinger, ønsker han/hun at være med i implementeringsfasen og bidrage med erfaringer og dermed vidensdele med sine kollegaer. Ligeledes anses det, at den interviewede ansatte er motiveret mod de nye udfordringer, fx gennem hans/hendes erfaringer med iPads.

Denne mangel på vidensdeling mener flere af de interviewede ansatte ligger til grunde i, at der er en udtalt tradition i Zacho-Lind A/S om, at man ikke spørger hinanden til råd, men hvor hver passer sit: *“ Zacho/Lind har ikke tradition for at spørge andre, vi gør som vi altid har gjort. Og hvis jeg råber højt om at jeg vil have tablets, så er det fint. Og hvis en anden vil efterfølgende så får de det, men der er ikke tradition for at man koordinere. Så det er en holdningsændring”* R6 Spg. 8 bilag 9. Netop denne holdning omkring traditioner, som omtales i ovenstående citat, er der også en anden interviewede ansat, der ytrer sig om: *”Det er en kultur hvor mange ting er som ”man plejer at gøre”, og vi skal have ændret den kultur. Det behøver ikke altid at være ”det man plejer at gøre”. ”.* R3 Spg. 9 bilag 6. De interviewede ansatte handler efter egne evner og komplementerer derfor ikke hinanden og disses kompetencer, som er elementært i et praksisfællesskab. Det tolkes, at det fælles repertoire ikke virker til, at det er blevet vedligeholdt i takt med, at virksomheden er ekspanderet, og som nævnt jf. kommunikation lader det til, at det forstyrrer fællesskabet. Samtidigt med at de interviewede ansatte efterspørger mere vidensdeling, ytrer de alle, at de er parate til både at lære nye It-systemer men også til at hjælpe deres kollegaer med at benytte disse: *“Ja sagtens. Jeg er gammel instruktør, jeg har brugt 25 år at mit liv på at hjælpe og lære andre mennesker så der er slet ikke noget problem i.”* R8 Spg. 13 bilag 11. Det anses dog også som værende misvisende, at de interviewede ansatte efterspørger mere vidensdeling og læring i fællesskab jf. fælles virksomhed, eftersom der er flere, som udtrykker, at man oftest ikke spørger kollegaer til råd, og at man gør, som man plejer. Det vurderes, at de

ansatte har svært ved at danne relationer indbyrdes, og dette påvirker, at der fortsat arbejdes efter princippet om, at “man gør, som man plejer”.

De interviewede ansatte udtrykker ikke ordret, at de er motiverede for et nyt It-system, men de udtrykker flere gange et ønske om et nyt It-system, og ud fra dette tolkes det, at de interviewede ansatte er motiverede for et nyt It-system. De udtrykker også flere gange, hvordan og hvorledes et nyt It-system vil gavne deres arbejdsprocesser og dermed støtte op om fællesskabets læring og vidensdeling. Ligeledes tolkes det, at de interviewede ansatte har identificeret det nuværende It-systems fejl og mangler samt accepteret målsætningen om et nyt og forbedret It-system, som dermed åbner op for muligheden for at ændre deres adfærd og kultur. Samtidigt tolkes det dog, at de interviewede ansatte igennem deres nuværende It-system ikke er relateret til hinanden gennem fælles interaktion. Disse manglende relationer i deres gensidige engagement anses som værende forstyrrende for den fælles virksomhed og deres ønske om vidensdeling og læring.

Ud fra interviewene med de ansatte i Zacho-Lind A/S tolkes det, at virksomheden ikke er bevidst om værdien i tech steward-rollen, og i hvilket omfang de allerede bruger den, samt hvor villige de interviewede ansatte er til at påtage sig denne rolle. Det tolkes yderligere, at de interviewede ansatte gerne vil hjælpe med at tage ansvar for udviklingen af It i organisationen, være med til at sætte præg på hvordan og hvilke systemer, der skal købes, og hvilke behov der skal understøttes herigennem. Dette åbner op for muligheden for, at organisationen kan benytte sig af tech steward-rollen mere bevidst og målrettet med udviklingen af deres brug af It. Det anses, at flere af de interviewede ansatte allerede har mindre tech steward-roller i form af deres egen interesse for brugen af It i hverdagen og deres lyst til at hjælpe andre samt dele deres viden. Dette kommer bl.a. til udtryk i følgende citat: *“... Der er ikke sådan en vidensdeling omkring det, der skal jeg råbe lidt højt på gangene for at overbevise virksomheden om at det er ikke fordi at det er en iPad at vi skal have det. Det er fordi at en iPad er meget bedre end den tablet end vi valgte at prøve til at starte med, men der skal bare råbes højt før at der er nogen der hører efter. ...”* R6 Spg. 6 bilag 9.

Som tidligere nævnt jf. It, udtrykker en interviewet ansat, i følgende citat, bevidsthed omkring digitaliseringen af habitatet, og at det er en længerevarende proces, som sker over tid: *“... vi har jo mange manuelle processer, hvor der jo er et behov for generelt at højne It niveauet på alle fronter synes jeg. Men man jo nødt til at tage det i nogle dele, man kan jo ikke bare skifte det hele ud på en dag, for vi er jo nødt til at være i funktion. Vi kan jo ikke bare lukke firmaet ned i en uge også sige nu laver bare nyt It i den uge der.”* R1 Spg. 41 bilag 4. Det tolkes, at denne bevidsthed om lærings- og udviklingsprocessen for deres

praksisfællesskab viser at trods de interviewede ansattes ytringer omkring mangelfuld kommunikation og manglende vidensdeling, vil de gerne forblive i virksomheden for at være med til at videreudvikle organisationen og lære i fællesskab. Dog anses det som, at denne mangelfulde kommunikation kan, som nævnt jf. i Kommunikation og i It, være med til at nedsætte lærings- og vidensdelingsprocessen i digitaliseringsprocessen af habitatet.

En af de interviewede ansatte udtrykker, at det er nødvendigt med en opgradering af softwaren: “... Der er også noget omkring vores Microsoft licenser, de er mega gamle, altså vi kører en 2007-version...”R1 Spg. 13 bilag 4. Dette tolkes, som den interviewede ansatte ytrer at grundet ældre versioner af deres Microsoft licenser, indeholder deres nuværende platforme ikke tilstrækkelige værktøjer og funktioner, som kan understøtte deres behov. Denne bevidsthed om betydningen af forældet software og It for Zachø-Lind A/S tolkes, som de interviewede ansatte er engageret i deres arbejde, og at de gerne vil bistå og støtte udviklingen af og brugen af It. Disse anses som værende mindre synlige tech steward-roller, som dog ikke synliggøres af virksomheden.

8.0 Diskussion

Dette afsnit har til formål at diskutere vores valg af metode, og hvad det har haft af betydning for den empiri, som vi har indsamlet gennem vores semistrukturerede interviews.

8.1 Metodediskussion

Ved at vi valgte at lave et semistruktureret interview og den tilhørende interviewguide, gav det os mulighed for, at vi kunne have en relativ “herredømmefri praksis” med de interviewede og dermed få nogle mere uddybende svar for at kunne få en bedre forståelse for de ansattes livsverden i Zacho-Lind A/S. Denne metode kræver dog, at man som interviewer er kompetent til at kunne balancere mellem at følge interviewguiden, men samtidig at give plads til den interviewede og til at stille opfølgende spørgsmål uden at kontrollere samtalen. Vores interviewguide indeholdte tre temaer og dertil 25 spørgsmål, hvor det i flere af vores interview viste sig i meningskondenseringen, at vi havde stillet flere opfølgende spørgsmål til nogle af de interviewede, og dermed har interviews med op til 50 spørgsmål. Til trods for disse mange opfølgende spørgsmål formåede vi at få stillet interviewguidens forberedte spørgsmål.

Vi blev gennem udførelsen af vores interviews bevidste omkring vores sproglige formuleringer bl.a. gennem vores måde at stille spørgsmålene på, og hvordan vi blev mere afslappede i måden, hvorpå vi stillede de forskellige spørgsmål. Dette resulterede i, at vi ikke kom til at følge vores interviewguide i forhold til planlagt. Alle vores spørgsmål blev ikke stillet i den opstillede rækkefølge til de interviewede, da flere af dem selv svarede på dem, før vi fik dem stillet. Flere af de interviewede ansatte fik på baggrund af deres meninger uddybende spørgsmål til disse.

De asymmetriske magtroller har også haft en større betydning, end vi først havde antaget gennem vores forforståelse, da det gennem vores indsamlede empiri blev tydeliggjort for os, at alle de interviewede ansatte var bevidste om deres meninger og tanker omkring vores valgte temaer i interviewguiden. Teoretisk set mener vi derfor, at alle interviewene levede op til kravene for eliteinterviews, men at vi samtidigt følte, at vi blev mødt med respekt og var i stand til at opnå en forholdsvis symmetrisk relation.

For at kunne få et realistisk billede af de ansattes livsverden og meninger vurderede vi, at det ville være optimalt at interviewe to personer fra hver af fire udvalgte faggrupper, som repræsenterede flere forskellige stillingsbetegnelser i Zacho-Lind A/S. Da vi desuden

ønskede at forstyrre de ansattes arbejdsgange mindst muligt, var det vores kontaktperson i virksomheden, som udvalgte de ti respondenter, som vi dermed havde mulighed for at interviewe. Dog blev to af de planlagte interviews desværre aflyst, da de grundet verserende arbejde ikke havde mulighed for at deltage som planlagt, og vi interviewede derfor kun otte ansatte i alt. Vi mener dog, at vi har været for specifikke i vores krav om, hvilke faggrupper vores respondenter skulle repræsentere, og hvis vi havde ladet vores kontaktperson, Lise, udvælge for os, hvilke faggrupper vi skulle interviewe, kunne vi måske have fået mulighed for at interviewe ansatte, som havde været i virksomheden i 20+ år, og dermed fået mere indsigt i kulturen.

Der kunne i dette speciale have været anvendt fokusgruppeinterview som interviewmetode, hvilket kunne have givet os en større indsigt i, hvad praksisfællesskabet i Zacho-Lind A/S efterspørger af It-systemer gennem forventningsafstemning i plenum. Ved at vi har benyttet os af Wengers begreber om praksisfællesskaber, kan det diskuteres, hvorvidt dét at lære i praksisfællesskaber er det optimale teorivalg, når man ser på virksomhedens organisation. Zacho-Lind A/S' organisation har på sin vis formået at klare sig igennem flere årtier, hvor personalet ikke har kultur for at samarbejde og såvel vidensdele. At de derimod er nået til et punkt, hvor de selv ønsker dette, ses som værende konstruktivt for at kunne udvikle deres praksisfællesskab og lære sammen. Ved at de ansatte benytter sig af Wengers begreber om praksisfællesskaber, kan de fremadrettet styrke deres gensidige engagement og derved udvikle sig som organisation og lære i fællesskab.

Vi har fået otte forskellige meninger omkring It-behov og kulturen i organisationen, og dermed er vi ikke kommet noget nærmere om en enstemmig behovsforståelse af disse. Vi havde en forforståelse om, at medarbejderne måtte have en fælles mening om, hvad de ønskede af It-systemer. Men det viste sig, at nogle af afdelingerne i Zacho-Lind A/S i første omgang slet ikke har It-systemer til rådighed til at udføre deres arbejdsopgaver, og at det i sig selv er en prekær situation, hvorved vores forforståelse kom i spil i forhold til, hvordan de egentlig har klaret sig helt uden It-systemer i så lang tid. Det undrer os desuden, at de resterende interviewede ansatte ikke har nævnt denne afdeling som et sted, hvor der er brug for nyt It-system eller rettere et It-system i det hele taget. Yderligere har nogle af de interviewede ansatte givet udtryk for, at de selv har forsøgt at løse nogle af deres udfordringer omkring brugen af It-systemer, og dermed har bl.a. vores motivationsbegreber været anvendelige til at vurdere, hvorvidt de interviewede ansatte er parate til et nyt It-system.

Det kan diskuteres, om Wengers begreber om praksisfællesskaber har givet os fyldestgørende indsigt i de ansattes livsverden, da vi har haft at gøre med en virksomhed,

hvor personalet primært arbejder individuelt. Ligeledes har virksomheden ikke et konsolideret værdigrundlag og dermed ingen regler/retningslinjer for ønsket og uønsket adfærd. Vi vurderer derfor, at Zacho-Lind A/S, først og fremmest skal have udarbejdet disse for derigennem at kunne opbygge og udvikle fællesskabet og samarbejdet.

Ligeledes vurderes det, at ved at vi havde benyttet os af fokusgruppeinterview-metoden, kunne vi have fået afklaret flere af de grundlæggende antagelser, som kommer til udtryk flere steder i vores indsamlede empiri. Ved at benytte denne metode mener vi, at vi kunne have fået en fælles forståelse af de interviewede ansattes behov ved implementering af nyt It system kontra vores valgte semistrukturerede interviewmetode.

Ved at vi valgte den semistrukturerede interviewmetode sammenholdt med vores valg af teori, gav det os mulighed for at se nærmere på de ansattes ejerskab for virksomheden og derigennem reflektere over, om Zacho-Lind A/S gennem deres praksisfællesskab er parate til at lære og udvikle organisationen sammen i forhold til implementering af nyt It-system.

8.2 Empiridiskussion

Som tidligere nævnt jf. Metodediskussion var udgangspunktet, at vi ønskede at interviewe ti forskellige ansatte fra forskellige afdelinger. Dét, at vi kun har interviewet otte ud af de i alt ca. 200 ansatte i Zacho-Lind A/S, har medført, at vi ikke har haft mulighed for at komme nærmere enighed omkring de ansattes grundlæggende antagelser om kulturen.

Flere af de interviewede ansatte ytrer, at mange af medarbejderne har været ansat i +20 år, og at dette påvirker virksomhedskulturen til at holde fast i traditionen om, “at man gør, som man plejer”. Da vi ikke har været bevidst om denne problemstillings betydning før vores meningskondensering, var vi ikke opmærksomme på at stille uddybende spørgsmål til de konkrete interviewede. Vi mener dermed, at vi kunne have fået en større indsigt i, hvad det har betydet for virksomhedskulturen, at mange medarbejdere har været ansat i så mange år, og hvordan det har påvirket praksisfællesskabet.

Kulturelt set har de interviewede ansatte mange forskellige grundlæggende antagelser om, hvordan man “plejer at gøre” i Zacho-Lind A/S. Det kan diskuteres i, hvor høj grad disse forstyrrer den fælles virksomhed og dermed deres evne til at lære og udvikle deres praksisfællesskab, da dette vil kræve en dybere undersøgelse af kulturen. Ligeledes har de ansatte svært ved at vurdere, hvad der er kommunikation, og hvad der er kultur. Dette medførte, at det var svært for os at analysere på deres udtalelser, da de interviewede ansatte

har svært ved at skelne imellem de to, og at det dermed har været svært for os at tolke ud fra empirien, hvornår der tales om henholdsvis kulturen og kommunikationen.

Hvis vi havde haft mulighed for at lave opfølgende interviews, ville vi muligvis kunne have fået svar på nogle af vores fund i meningskondenseringen. På det tidspunkt hvor vi blev bevidste om dette, vurderede vi, at sandsynligheden, for at de interviewede ansatte ville kunne huske, hvad de havde sagt og ment ved det første interview, ville være så begrænset, at den empiri, vi ville få, ikke ville kunne sammenholdes med vores første empirifund og dermed give brugbare/pålidelige svar til sammenligning. Vores etiske udgangspunkt har været, at det ikke måtte være muligt at kunne udpege den enkelte interviewede ansatte, og disse har ligeledes underskrevet en kontrakt, hvori vi lover dem anonymitet. Grundlaget for dette valg var, at vi havde en forforståelse om, at de interviewede ansatte ville svare ud fra en "herredømmefri" samtale, hvis der ikke var mulighed for, at de kunne blive genkendt. Yderligere mente vi, at hvis de interviewede ansatte kunne genkendes ved navn, ville dette få dem til at svare mindre frit, og dermed ville vi opnå mindre indsigt i deres livsverden.

På trods af at vi ikke lavede opfølgende interviews, mener vi, at vi stadigvæk har fået brugbar empiri og indsigt i de interviewede ansattes livsverden.

9.0 Empiri-konklusion

Dette afsnit har til formål at konkludere på vores analyse gennem vores teoretiske optik.

Som beskrevet oppe i den teoretiske optik i jf. afsnittet Fællesskab og læring, beskriver Wenger læring som værende socialt konstrueret og anser praksisfællesskaber for værende nødvendige for at læring kan finde sted. For at denne læring kan finde sted er kulturen og kommunikationen mellem de ansatte nødt til at være åben og modtagelig for nyttilkomne deltagere i praksisfællesskabet. Alle de interviewede ansatte efterspørger en bedre kommunikation, og på baggrund af vores analyse konkluderer vi, at det største kommunikationsproblem forekommer i kommunikationen mellem de interviewede ansatte fra lageret og til dem på kontoret.

Dét, at Zacho-Lind A/S ikke indbyrdes benytter sig af hinandens kompetencer og anser hinanden som ligeværdige, påvirker udviklingen af praksisfællesskabet og derigennem muligheden for den fælles læring i virksomheden. Ved, at organisationen Zacho-Lind A/S fokuserer på at redefinere deres grundlæggende antagelser, gør, at det kan skabe en solid grobund for en kollektiv gruppelæringsproces ved implementering af nyt It system. Det vurderes derfor, at der er et behov for, at der iværksættes en ændringsproces, og det konkluderes dermed, at organisationen ikke er nået til det, som Schein omtaler som optøningsprocessen. Hvis den kulturændring, som Zacho-Lind A/S ønsker skal blive en realitet, er de nødsaget til at få inddraget alle virksomhedens organisationsmedlemmer, så den nuværende kultur kan blive synlig for alle.

De ansatte er derfor nødsaget til at forventningsafstemme hvordan de forskellige arbejdsgange skal foregå for at kunne skabe faste strategiformuleringer, som skal være rettesnor for bl.a. hvordan og hvorledes, man skal kommunikere med hinanden ud fra de forskellige problemstillinger.

Gennem de ansattes forhandling af den fælles virksomhed og ved at standardisere arbejdsprocesser kan de ansatte hver især få indflydelse på både betydning, handlinger og artefakter, som skal støtte op om praksisfællesskabets fælles udvikling og læring.

Organisationen er bevidste om, at de er nødsaget til at få opdateret deres It-systemer grundet de digitale krav fra det offentlige.

De interviewede ansatte har vidt forskellige ønsker og behov, når det kommer til valget af nyt It-system. Der er allerede flere af dem, som har taget initiativ til at udforske

forskellige muligheder inden for It-systemer, iPads og effektivisering af nuværende arbejdsgange fx gennem brugen af Excel.

Alle de interviewede ansatte ønsker ligeledes hjælp i startfasen af implementering af nyt It-system, og det er vores vurdering, at rollen som tech steward kan bistå denne proces. Ved at benytte sig af interne medlemmer vurderer vi, at det kan undgås, at der skabes større konflikter i kulturen. Flere af de interviewede ansatte besidder allerede mindre tech steward roller i form af deres engagement og lyst til lære i fællesskab, dog er de hverken selv eller de øvrige ansatte i Zacho-Lind A/S bevidste om vigtigheden af disse roller. For at kunne benytte sig af disse roller som tech stewards, er organisationen som nævnt nødsaget til at revurdere deres kultur. Gennem vores interviews med de ansatte i virksomheden har vi identificeret flere ansatte, der er motiverede og parate til at påtage sig rollen som tech steward og være i stand til at støtte og supportere deres kollegaer ved implementering af nyt It-system.

De interviewedes ansattes øgede bevidsthed omkring, hvad der sker inden for den teknologiske udvikling, gør, at de er i stand til at højne deres teknologiforståelse gennem bl.a. deres personlige interesser herfor og gennem deres daglige deltagelse i et teknologiorienteret fællesskab. For at opnå denne fællesskabsforståelse og denne udvikling er organisationen nødsaget til at reagere på dets udtalte og udtalte behov for ny teknologi. Her er det også nødvendigt at se på hele konteksten af behovet for teknologi gennem dets potentiale, forhåbninger, begrænsninger og grænser i praksisfællesskabet.

Nogle af de interviewede ansatte fra lageret er urealistiske i forhold til valg af platform og økonomien herfor, og det kræver dermed, at ledelsen træder yderligere i karakter og sørger for at informere alle medarbejdere om, hvad der er realistisk af indkøb på nuværende tidspunkt samt være mere åbne og lydhøre overfor forslag og behov.

Ud fra ovenstående analyse vurderer vi, at Zacho-Lind A/S' digitale habitat er truet, da de teknologiske funktioner, som de har til rådighed, er forældede og ikke lever op til de interviewede ansattes behov og ønsker. Vi vurderer det også som værende begrænset, hvor meget disse reflekterer over deres læring gennem brugen af It, da flere af deres arbejdsgange stadig består af manuelt papirarbejde og forskellige platforme, som ikke kommunikerer sammen. Det er derfor begrænset, hvor meget fællesskabet udvikler sig digitalt. De digitale habitater har også til formål at støtte deltagernes følelse af samhørighed og fællesskab, men disse vurderes også at være manglende eftersom, at de interviewede ansattes ytringer omkring de grundlæggende antagelser i Zacho-Lind A/S peger i retning af, at man er sig selv nærmest, og at man gør som man plejer.

Det konkluderes yderligere, at ledelsen har været i gang med en længere udvælgelsesproces omkring valg af nyt It-system, og de har ligeledes benyttet sig af eksperthjælp udefra i biståelsen af at vælge det nye system for Zacho-Lind A/S. Det konkluderes ligeledes, at ledelsen er motiveret af de ydre motivationsfaktorer, hvorved det er en målsætning for virksomheden at få opgraderet deres nuværende It-systemer for at kunne leve op til de offentlige digitale krav.

Ud fra de interviewede ansattes udtalelser konkluderes det, at der er stor motivation og potentiale for, at der kan ske vidensdeling og læring i Zacho-Lind A/S. Det konkluderes derfor, at organisationen Zacho-Lind A/S skal nedsætte en arbejdsgruppe, som har til formål at udarbejde en model, der på kortere sigt kan omforme deres nuværende adfærdsmønstre og grundlæggende antagelser om virksomheden.

Ud fra den teoretiske optik og denne empiri-konklusion har vi valgt i vores produkt at lægge vægt på at anvende en forandringsledelsesteori, som vi mener kan opfylde de tidligere nævnte behov i empiri-konklusionen. Med udgangspunkt i John P. Kotters ottetrinsmodel vil vi udarbejde et implementeringsforslag til, hvordan Zacho-Lind A/S kan skabe en holdbar forandring og dermed skabe bedre forudsætninger for at implementere nyt It-system. Dette vil ligeledes være med til at kunne besvare vores problemformulering og underspørgsmål.

10.0 Kotters ottetrinsmodel

John P. Kotter har gennem mere end ti år observeret flere end hundrede virksomheder, der har været lukningstruede, og som derfor har haft et stort behov for at gøre sig konkurrencedygtige på ny. Ud fra de mange forandringsstrategier han har været vidne til, er han kommet frem til otte fejl, som ofte begås i virksomhederne og har derved konverteret dem om til otte trin, som man skal gå igennem for at kunne skabe en holdbar forandring i virksomheden. (Kotter, 1995). Vi vil i denne produktbeskrivelse kun have fokus på trin et til fire, da det som tidligere nævnt jf. Resultat vurdering, vurderes, at der er behov for grundlæggende ændringer i Zacho-Lind A/S' organisation.

Følgende vil vi nævne Kotters trin fra et til fire, og ud fra disse fire trin vil vi som produkt lave et implementeringsforslag for at Zacho-Lind A/S kan skabe en holdbar forandring og dermed være parate til at implementere nyt It-system.

De første fire trin i forandringsprocessen handler om at optø de fastgroede holdninger. I trin fem til syv bliver der introduceret en række nye metoder. I trin otte integreres forandringerne i virksomhedskulturen og bidrager dermed til, at disse holder. (Kotter, 1999)

Betydningen af den ovennævnte rækkefølge af de otte trin har betydning for en vellykket forandring. Man kan sagtens agere i flere faser på samme tid, men ved udeladelse af et enkelt trin eller en for hurtig fremrykning af denne uden en solid base, vil der uundgåeligt opstå problemer. (Kotter 1999)

En af de grundlæggende ting, som er kommet ud af de succesfulde sager, er, at forandringsprocessen går igennem en række trin, der samlet set ofte kræver en betydelig tidsramme. Hvis man springer trin over, vil man kun skabe en illusion og aldrig skabe tilfredsstillende resultater. En anden grundlæggende ting er, at kritiske fejl i nogle af trinene kan have en ødelæggende virkning, bremse drivkraften og neutralisere de hårdt tilkæmpede gevinster. (Kotter, 1995)

Gennem opmærksomhed og dygtighed kan en virksomhed undgå at begå eller mindske disse fejl. Løsningen på at undgå/mindske disse ligger bl.a. i forståelsen af, hvad der gør, at en organisation kæmper imod en nødvendig forandring, og hvordan det påkrævede lederskab, i forhold til at kunne gennemføre forandringsprocessen, kræver mere end ledelse. (Kotter, 1999)

Trin 1- Fastsætte at forandring er en nødvendighed.

Her undersøges det, hvordan konkurrencesituationen og markedet ser ud, og man identificerer og diskuterer nuværende og potentielle kriser samt hvilke muligheder, der er. For at kunne få det nødvendige samarbejde er det vigtigt at fastsætte, at forandring er en nødvendighed. Kotter nævner ni forskellige måder hvorpå, man kan styrke denne oplevelse, men vi vil i denne produktbeskrivelse kun nævne dem, der vurderes at være aktuelle i forhold til situationen i Zacho-Lind A/S' organisation:

- Rammesæt målene på et niveau, som gør dem uopnåelige, så det ikke længere er muligt at gøre, som man plejer.
- Fasthold at flere medarbejdere bliver medansvarlige for vurderinger af præstationer og lad være med at måle de mindre enheder af organisationens resultater ud fra begrænsede funktionsmål.
- Gør brug af konsulenter og andre midler for at kunne opnå relevant data samt åbne og ærlige diskussioner på møder i ledelsesregi.
- Fremstil de ærlige diskussioner om virksomhedens problemer i alle tilgængelige fora og undgå overordnede lederes forsøg på at skjule disse.

De synlige kriser kan være yderst nyttige til at fange medarbejdernes opmærksomhed og derved skærpe oplevelsen af en nødvendighed. (Kotter, 1999)

Trin 2 - Etablering af en styregruppe.

Her sammensættes en gruppe af medarbejdere som har nok indflydelse i organisationen til at kunne styre forandringen og sørge for, at gruppen samarbejder som et team. Da større forandringer ofte er vanskelige at gennemføre, er det nødvendigt, at stærke karakterer støtter processen. Det er ligeledes nødvendigt at sammensætte en gruppe af flere indflydelsesrige personer, som tilsammen udgør et team, og hvor sammensætningen skal afspejle stor indbyrdes tillid og fælles mål. Hvis troværdigheden fra alle parter i styregruppen ikke er til stede fra start, vil denne ikke kunne fungere optimalt, og de ønskede målsætninger vil være svære at nå. (Kotter, 1999) For at kunne sammensætte den optimale styregruppe foreslår Kotter fire særlige kendetegn, som skal være behjælpelige med at finde de optimale medlemmer:

Kendetegn *et* handler om at få tilstrækkeligt mange nøglepersoner herunder linjechefer udpeget til styringsgruppen. Kendetegn *to* omhandler at undersøge hvorvidt, der er relevant

ekspertise bl.a. faglige aspekter og arbejds erfaring, som er nødvendige for den givne opgave, således at der kan træffes velbegrundede og fornuftige beslutninger i styringsgruppen.

Kendetegn *tre* omhandler troværdighed blandt parterne i styringsgruppen. Hvor konstruktivt et ry har det enkelte medlem i virksomheden, og vil denne blive taget alvorligt af andre medarbejdere?

Kendetegn *fire* handler om lederskab og hvorvidt, der er erfarne ledere nok i gruppen til at kunne gennemføre en forandringsproces. (Kotter, 1999)

Derudover peger Kotter på, at personer med visse egenskaber skal man undgå i sammensætningen af styregruppen. Dette er personer med et stort ego, som ikke overlader plads til andre, personer der kan skabe mistillid, som derved kan ødelægge samarbejdet, og personer som vil være modstræbende over for den givne forandringsproces. (Kotter, 1999)

Trin 3 - Kreering og udvikling af visionen og strategier.

Her skabes der en vision, som skal styre forandringsarbejdet, og der formuleres strategier for, hvordan visionen realiseres. Ifølge Kotter tjener visionen tre vigtige formål for en virksomhed. Visionen præciserer den generelle kurs for forandringer, den motiverer medarbejderne til at tage initiativer til at gå i den rigtige retning og den koordinerer de forskellige menneskers handlinger, hurtigt og effektivt. (Kotter, 1999) Yderligere peger Kotter på, at en effektiv vision indeholder seks karakteristika:

- At kunne formidle hvordan fremtiden vil se ud
- At kunne appellere langsigtet til alle som interesserer sig for visionen
- Skal indeholde realistiske og opnåelige mål
- Skal være formuleret tydeligt så der kan træffes beslutninger
- Skal kunne justeres ved initiativer og ved alternative reaktioner på vekslende vilkår
- Skal være nem at kommunikere ud, uden forståelsesproblemer

Hvor store krav man med rimelighed kan opstille for en vision afhænger i den grad af medarbejdernes evne til at kommunikere. Evnen til at kunne realisere visionen afhænger også af en klar og rationel forståelse af organisationen, dens markeder og konkurrence-udvikling. Ligeledes skal en vision også kunne ses som en vejledning for de ansatte samtidig med, at disse kan forholde sig til de opstillede mål.

Trin 4 - Forandringsvisionen formidles.

Her anvendes alle midler til hele tiden at kommunikere den nye vision og strategierne ud. Styregruppen fremstår ligeledes som et forbillede for den handle måde, der forventes af medarbejderne. Ifølge Kotter fungerer kommunikation bedst, når den er direkte og enkelt. Med dette mener Kotter, at al jargon og teknologiske slangudtryk skal udeblive i formidlingen af kommunikation for at undgå at skabe forvirring og barriere hos medarbejderne. Derudover skal man kommunikere gennem flere forskellige foraer ved fx at holde både små og store møder og formelle og uformelle interaktioner. For at kunne forbedre kommunikationen gennem interaktion er medarbejderne nødsaget til at forstå, at tovejskommunikation altid er mere effektivt end envejskommunikation. For at kommunikationen af visionen skal blive en succes, så skal man blive ved med at gentage ideerne, så de kan blive indoptaget af medarbejderne.

10.1 Produktbeskrivelse

Vores produkt er et implementeringsforslag som har til formål at besvare vores problemformulering og tilhørende underspørgsmål samt at give Zacho-Lind A/S et forslag til hvordan de kan løse de organisatoriske udfordringer som vi jf. Empiri-konklusion, konkluderede at virksomheden har behov for, for at kunne blive parat til at implementere nyt It-system. Produktet er som nævnt inspireret af John P. Kotters ottetrinsmodel, hvor det er de fire første der er anvendt i forslaget. Organisationen Zacho-Lind A/S, skal følge disse trin nøje og sikre sig at hvert trin er nøje gennemført, uden at springe trin over, hvis de vil opnå holdbare forandringer. Ud fra hvert trin beskrives der tydeligt hvad der skal gøres, hvem der skal gøre det og hvordan det skal gøres. På denne måde er den simplificering af anvendelsen som Kotter omtaler opnået og implementeringsforslaget er formuleret tydeligt, kort og præcist og uden tekniske begreber og andre fraser som kan forvirre modtageren. Ligeledes er formålet med Kotters ottetrinsmodel at den skal være let anvendelig i praksis uden at det kræver at læse hele Kotters teori, for at kunne forstå hvad og hvordan disse organisatoriske ændringer skal implementeres.

Vi har valgt kun at benytte os af de fire første trin i Kotters ottetrinsmodel da trinene fem til otte afhænger af hvordan Zacho-Lind A/S udføre de første fire og hvad de får ud af dem. Det er derfor op til dem selv efterfølgende at sætte sig ind i de resterende trin og gennemføre dem.

11.0 Konklusion

Dette afsnit har til formål at konkludere på de fund vi har gjort os gennem vores indsamlede empiri, analyse og udarbejdelsen af vores produkt.

Ved at være åbne overfor ændringer i deres fælles repertoire kan Zacho-Lind A/S undgå, at deres værdier og normer bliver fastholdt i de traditioner, som organisationen har udviklet over tid. Da de interviewede ansatte i Zacho-Lind A/S er opmærksomme på den manglende kommunikation indbyrdes og blandt de forskellige afdelinger, kan det konkluderes, at der er stor mulighed for og ønske om at arbejde konkret og konstruktivt mod en fælles virksomhed.

Når de ansatte er bevidste om de uhensigtsmæssige elementer af deres kultur, herunder at ikke alle ansatte benytter It-systemer til deres arbejdsprocesser, og at “man gør, som man plejer” mentaliteten ikke længere er konstruktiv, kan der skabes forandringer af strukturerne og processerne i Zacho-Lind A/S.

Vi konkluderer ligeledes, at de ansatte kun er bundet sammen af den fælles virksomhed, og hverken komplementerer hinandens kompetencer eller forskelligheder, som skal bidrage til, at et praksisfællesskab kan vokse og udvikle sig.

Når de ansatte søger hjælp hos hinanden, i stedet for at forsøge at vide alting selv, er der mulighed for at læring i praksisfællesskabet kan udvikle sig gennem nye strategiformuleringer, hvor de kan lære sammen som organisation. Ved at gøre brug af hinandens viden og faste strategiformuleringer får alle i organisationen de samme informationer. For at være motiveret mod en gunstig forandring i Zacho-Lind A/S, er virksomheden nødsaget til at kunne identificere sig med og acceptere, at en regulering vil være for egen vindings skyld. Derudover er det nødvendigt, at ledelsen og de ansatte ser deres handlinger og adfærd som en konstruktiv vej for egen læring. Hvis de kan identificere sig med opgaven, kan de dermed nære større glæde for denne. Bliver denne proces integreret ind i virksomhedens normer og kultur, vil de øjne muligheder og kunne frembringe nye målsætninger.

De interviewede ansatte er forskellige både som personer men også rent uddannelsesmæssigt, hvilket gør at de dagligt er nødsaget til at kommunikere med hinanden på kryds og tværs, også om emner som ikke er inden for deres egne fagkompetencer. Ved at organisationen tager ansvar for den fælles virksomhed og ser muligheder og mål, kan de lære ligeligt i fællesskab.

Det konkluderes at mange af dem er motiverede og parate til at påtage sig rollerne som tech stewards. De interviewede ansatte viser, at de har teknologibevidsthed, fællesskabsforståelse, og viser at de tager initiativ til at ville vælge It og vil assistere med installeringen og implementeringen i virksomheden. Det konkluderes ligeledes, at de interviewede ansatte benytter sig af deres indre motivation, når det drejer sig om at ville hjælpe deres kollegaer i brugen af ny It.

Det konkluderes, at de rutiner og vaner, som ledelsen tidligere har benyttet sig af med ikke at involvere de ansatte herunder i beslutninger om fx behov og krav til nyt It-system, påvirker de ansattes kultur i en negativ retning. Ledelsen er nødsaget til at blive gjort opmærksomme på denne negative kultur med den manglende inddragelse af de ansatte for at kunne være parate til at mestre forandringerne, der opstår som følge af implementering af nyt It-system. Det konkluderes også, at ledelsen skal træde yderligere i karakter ved at supportere og støtte de ansatte i organisationen, for at læring kan udvikle sig i Zacho-Lind A/S.

Ud fra vores indsamlede empiri og efterfølgende analyse har vi konkluderet, at Zacho-Lind A/S har behov for at få klarlagt deres værdigrundlag, først og fremmest for at forbedre kommunikationen blandt de ansatte i organisationen og dernæst så der ikke kan herskes tvivl om, hvordan de enkelte arbejdsprocesser skal udføres. Det konkluderes ligeledes, at der er et stort behov for at nedsætte en arbejdsgruppe, der skal klarlægge bl.a. de grundlæggende antagelser om virksomheden, styrke vidensdeling og praksisfællesskabet.

Ved at benytte begreberne fra Kotters ottetrinsmodel, gives der et konkret implementeringsforslag som Zacho-Lind A/S kan benytte sig af, som kan styrke den organisatoriske forandring som de står over for. Hvis Zacho-Lind A/S benytter sig af vores implementeringsforslag konkluderes det at det er muligt virksomheden kan løse nogle af de kommunikationsproblemer som de har. Yderligere bidrager Kotters model til processen med at få nedsat en arbejds-/styringsgruppe, som skal tage hånd om de grundlæggende antagelser og derved skabe faste strategiformuleringer som skal ligge til grund for virksomhedens fremtidige værdigrundlag.

12.0 Perspektivering

Ud fra den indsamlede empiri og analysen har vi fået indblik i hvilke andre perspektiver, der ville have været interessant at undersøge nærmere. Vores perspektivering er delt op i to afsnit, hvoraf den første del omhandler fund i vores speciale, som har undret os og vil kræve yderligere undersøgelse. Den anden del af perspektiveringen omhandler, hvordan det økonomiske aspekt spiller en afgørende rolle i Danmark, for hvordan man måler succes af digital implementering.

Ved at have undersøgt kulturen i Zacho-Lind A/S nærmere og derigennem få større forståelse og indsigt i de grundlæggende antagelser, som vi har fundet frem til i vores analyse. En nærmere undersøgelse af dette ville kunne give et indblik i og en forståelse for, hvad der ligger til grund for, at disse har overlevet i virksomheden i så mange år, og hvad der gør, at de ikke er blevet ændret. Denne nærmere undersøgelse ville kunne be- og eller afkræfte flere af de grundlæggende antagelser om virksomheden, som vi har fundet gennem vores analyse af vores empiri, og derigennem ville der kunne skabes en enighed og et sæt fælles kulturværdier for virksomheden. Dette vil også kunne være behjælpeligt, når de skal søge nye medarbejdere i forhold til at de som virksomhed ved, hvad de står for, hvordan tingene gøres, og hvordan de vil se fremadrettet mod deres nye digitale fremtid.

Vi mener, at vi ville kunne få større indsigt og forståelse for de grundlæggende antagelser, hvis vi havde mulighed for at kunne få de ansatte til at svare mere konkret på de kulturelle aspekter og derigennem få uddybet spørgsmål ved evt. tvivl.

Et andet perspektiv, der også ville have været interessant at undersøge nærmere, ville være, hvorvidt digitaliseringsprocessen i Danmark indeholder de rette læringsselementer i forhold til implementeringen af systemerne hos både virksomheder og borgere. Vores speciale har dermed åbnet op for nye spørgsmål i denne retning. Digitaliseringen af det offentlige i Danmark har, som tidligere nævnt, fundet sted i løbet af de sidste 15 år, hvor der har været stor fokus på implementering, både fra statens og det offentliges side. Ved at se nærmere på Digital Post, som er den dominerende digitale løsning i Danmark, er det muligt at undersøge dels de konstruktive læringsprocesser som ligger til grund for succes, men også hvad årsagerne er til, at Staten ikke har opnået det forventede økonomiske resultat. Først gives en indsigt i Digital Post, og derefter vil anvendelsen blive uddybet yderligere.

Digital Post, som er en del af fællesoffentlige digitaliseringsstrategi, er en digital post-løsning, som skal erstatte hovedparten af de fysiske breve, som det offentlige sender til

virksomheder og borgere. Ligeledes har Finansministeriet ansvaret for lovgivningen af Digital Post, og loven gør det obligatorisk med få undtagelser for alle borgere og virksomheder at modtage post fra offentlige myndigheder via Digital Post. (Statsrevisorerne) Målt på besparelspotentialer er Digital Post det store trækplaster i strategien, hvor man i år 2014 anslog, at staten kunne spare ca. 1.mia.kr. årligt, ved fuld indfasning, ved at sende alt post fra det offentlige digitalt i stedet for i fysisk brevform. (Statsrevisorerne) De kolde fakta viser dog kun en besparelse på 242 mio. kr. for staten, altså er kun knap en fjerdedel af det forventede estimerede beløb er blevet indfriet ved omlægningen af fysisk post til Digital Post, fra myndigheder til borger og virksomheder. (Statsrevisorerne)

Ud fra denne nye viden, finder vi det nærliggende og interessant at kunne se nærmere på selve læringsprocessen af digitaliseringsprocessen fra det offentlige og ud til borgeren og eller virksomheden. Det kunne undersøges hvorvidt, der ville kunne drages paralleller fra denne konkrete proces, til den som flere virksomheder netop er i gang med i forbindelse med at implementere It som en grundlæggende del af deres arbejdsgange. Ved at se nærmere på de erfaringer, som det offentlige har haft i forbindelse med digitalisering af fysisk post og til implementeringen af bl.a. Digital Post i virksomhederne og for borgere, ville man kunne undersøge, hvorvidt løsningen af stadigt mere obligatorisk digitalisering fra det offentlige har den tilønskede effekt hos de mennesker, som bliver underlagt kravene, uden at fakta om økonomi skal spille den afgørende rolle i, hvorvidt digitalisering af det offentlige er en succes eller ej.

13.0 Litteraturliste

Artikler:

Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*. 1995. (Vol. 73. Nr 2.) S. 59-67

Ryan, R. M. & Deci, E. L., (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 2000(25), 54-67.

Bøger:

Birkler, J. (2014). *Videnskabsteori, en grundbog*, Forlaget Munksgaard.

Collin, F. (2014). Socialkonstruktivisme i humaniora. I Collin, F., Køppe, S. (red.). *Humanistisk videnskabsteori* (s. 417). Lindhardt og Ringhof Forlag.

Darmer, P. (2012). Empirisk fænomenologi. I Nygaard, C. R. (red.) *Samfundsvidenskabelige analysemetoder* (s. 103). 2. udgave. Samfundslitteratur.

Giorgi, A., Fischer, C. T., Murray, L. E. (1979). *Duquesne studies in Phenomenological Psychology* Vol. 2, 3. Oplag., Duquesne University

Kotter, J. P. (1999). *I spidsen for forandringer*. Peter Asschensfeldts nye Forlag

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Interview. Det kvalitative forskningsinterview som håndværk*. 3. udgave, 1. oplag, København: Hans Reitzel Forlag.

Pahuus, M. (2014). Hermeneutik. I Finn Collin og Simo Køppe (red.) *Humanistisk videnskabsteori* (s. 223). 3. udgave. Lindhardt og Ringhof Forlag.

Schein, E. H., (1994) *Organisationskultur og ledelse*. 2. udgave. Forlaget Valmuen

Zahavi, D. (2014) Fænomenologi. I Finn Collin og Simo Køppe (red.) *Humanistisk videnskabsteori* (s. 187). 3. udgave. Lindhardt og Ringhof Forlag

Zahavi, D. (2003) *Fænomenologi*, Roskilde Universitetsforlag.

Wenger, Etienne (2004). *Praksisfællesskaber*. Hans Reitzels Forlag

Øvrige kilder:

COWI A/S 1. *Digitalisering af byggeri kan spare milliarder*. Lokaliseret 23/05-2017 fra <http://www.cowi.dk/menu/nyhederogmedier/nyheder/nyhedsarkiv/digitaliseringafbyggerikan sparemilliarder>

COWI A/S 2. *Digital forvaltning af bygninger fra vugge til grav*. Lokaliseret 23/05-2017 fra http://www.cowi.dk/menu/NyhederogMedier/Nyheder/Nyhedsarkiv/Documents/Rapporten Byggeri%20fra%20vugge%20til%20grav_endelig%20udgave.pdf

Digitaliseringsstyrelsen. *Den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi 2016-2020*. Lokaliseret 23/05-2017 fra <https://www.digst.dk/Strategier/Strategi-2016-2020>

Dansk Byggeri 1. *Dansk Byggeris strategi for den digitale udvikling i bygge- og anlægsbranchen*. Lokaliseret 23/05-2017 fra https://www.danskbyggeri.dk/media/5723/digitaliseringspolitik_2016_net.pdf

Dansk byggeri 2. *It-analyse 2016*. Notat. Tilsendt fra Dansk Byggeri d. 22/03-2017

Regeringskansliet 1. *Lägesrapport: Uppkopplad industri och nya material*. Lokaliseret 24/05-2017 fra http://www.regeringen.se/49068e/contentassets/dc2a574bd84c409987013ee459b13ac2/20161025_faktablad_liggande_svp_uppkopplad-industri-och-nya-material.pdf

Regeringskansliet 2. *Strategiska samverkansprogram - en kraftsamling för nya sätt att möta samhällsutmaningar*. Lokaliseret 24/05-2017 fra <http://www.regeringen.se/artiklar/2016/06/strategiska-samverkansprogram---en-kraftsamling-for-nya-satt-att-mota-samhallsutmaningar/>

Statsrevisorene. *Beretning om besparelspotentiallet ved obligatorisk Digital Post på ca. 1 mia. kr. om året.* Lokaliseret 24/05-2017 fra

<http://www.ft.dk/statsrevisor/20151/beretning/SB9/bilag/1/1593061.PDF>

Trendsonline. *Digitaliseringen rykker ind i byggebranchen.* Lokaliseret 24/05-2017 fra

<http://trendsonline.dk/2015/01/26/digitaliseringen-rykker-ind-byggebranchen/>

Zacho-Lind Entreprenørfirma. *Om Zacho-Lind A/S.* Lokaliseret 24/05-2017 fra [http://zacho-](http://zacho-lind.dk/om-zacho-lind/)

[lind.dk/om-zacho-lind/](http://zacho-lind.dk/om-zacho-lind/)

14.0 Bilag

14.1 Bilag 1 - Interviewguide

Formålet med interviewet er at klarlægge, hvorvidt der er et behov for at implementere nyt It-system samt hvilke barrierer der måtte ligge til grunde for ikke at implementere nyt It-system i Entreprenørvirksomheden Zacho-Lind A/S

Spørgsmålene er delt ind under 3 emner

Virksomhedsstruktur:

Hvad gør Zacho-Lind for at skabe bindeled mellem de forskellige afdelinger?

- Holder I fx. ugentlig/månedlige møder på tværs af faggrupper?

Føler du at der kan arbejdes mere med virksomhedens struktur?

- Fx. mere/mindre involvering af de andre faggrupper (fx. formænd/værksted projektleder/håndværkere)

Er der en tydelig kommunikation mellem de forskellige led i virksomheden, eller synes du at der nemt kan opstå misforståelser?

Er det let at komme med nye forslag til ledelsen?

- Hvis ja, føler du at dine forslag bliver taget op til overvejelse?
- Hvis nej, hvad føler du er årsagen hertil?

Føler du at de andre afdelinger lytter til dine forslag?

- Hvis ja, hvordan sparer I med hinanden på kryds af faggrupper?
- Hvis nej, hvad tror du, at der skal til for at dine forslag bliver hørt?

Virksomhedskultur:

Hvordan vil du beskrive kulturen i virksomheden?

Hvordan vil du beskrive den sociale omgangstone i virksomheden?

Kommunikerer du på tværs af faggrupper i dit daglige arbejde?

- Hvis ja, hvor ofte og hvilke faggrupper?
- Hvis nej, hvordan kan det være?

Er projektlederne gode til at spare og involvere de andre faggrupper?

- Hvis ja hvordan involverer de andre faggrupper?
- Hvis nej, hvordan tænker du at de skulle involvere andre faggrupper/ ekspertviden?

Fordele/ulemper ved nyt IT-system:

Hvordan vil du selv beskrive dine IT-færdigheder?

Føler du dig i stand til at skulle sætte dig ind i et nyt IT-system?

- Hvis ja, vil du så kunne hjælpe dem af dine kollegaer, der måske kunne have lidt sværere ved det?
- Hvis nej, hvad er din begrundelse herfor?

Hvad mener du omkring ledelsens tiltag/ønske til implementering af nye IT-systemer?

Ser du et behov for nye IT-systemer i ZL?

- Hvis ja, hvilke systemer har du brug for/ønske om for at "lette" hverdagen?

Føler du, at ledelsen gør nok for at imødekomme nye digitale krav?

14.2 Bilag 2 - Samtykkeerklæring

Jeg erklærer herved, at jeg giver mit samtykke til at deltage i et interview i forbindelse med Louise Thomsen og Maria Møl Andersens speciale på Aalborg Universitet.

Jeg er informeret om og indforstået med:

- At det er frivilligt at deltage og at jeg til enhver tid kan trække mit samtykke tilbage.
- At interviewet bliver optaget og efterfølgende transskriberet og dermed vil indgå som data i specialet.

- At alt materiale udover selve specialet og transskriberinger brugt som bilag, destrueres efter anvendelse.
- At jeg bliver anonymiseret til en person fra min respektive faggruppe opdelt efter Zacho-Lind's egen virksomhedsstruktur-model og kan dermed ikke genkendes som person eller ved konkrete udtalelser brugt i specialet.

Jeg giver hermed mit samtykke til at deltage i specialet og accepterer, at mine oplysninger må bruges af de ansvarlige tilknyttet projektet.

Dato: _____ Underskrift: _____

14.3 Bilag 3 - Systematisk tekstkondensering

Punkt 1

Løjnefaldende temaer ud fra gennemlæsning

1. **Kommunikation**
2. **Fælles virksomhed**
3. **It**
4. **Vidensdeling og læring**

Tema - kommunikation

Punkt 2

“Jo det kan der sagtens. Ofte så kommer problemet når vi er flere på samme opgave og ikke kommunikere ud fx hvis den ene bestiller noget og den anden ikke også gør det. Så man kunne fx gøre en oversigt over bestillingerne lidt bedre eller blive bedre til at snakke sammen” spg. 3 R5

“Ja det gør der, det oplever vi ofte fordi at vi er dårlige til at sætte os ned og afklare forventninger til hinanden ved opstart af projekter. Vi kan jo være flere faggrupper inde over det samme projekt, men der er vi og har været ekstremt dårlige til at sætte os ned og afklare,

dels roller og forventninger. Det er så blevet et fokusområde nu her, men det er bestemt ikke vores spidskompetence, og det skaber så også det her ”han er også en idiot ham den anden, han kunne da godt have tænkt sig til hvad han skulle have gjort”. Og virksomheden den er gennemsyret af det her” Spg. 3 R6

“Det kommer meget an, altså jeg, jeg er jo privilegeret. Jeg har virkelig fået lov til at udvikle den afdeling jeg overtog. Bl.a. på It har jeg fået implementeret tablets som et værktøj, digitale borerapporter har jeg været med til at udvikle. Så jeg har været rigtig privilegeret med det, men også i forhold til nye maskiner og hvad der er fremme på markedet. Men nej det er en tung proces i Zacho/Lind og ændre det. Det kan være meget tungt at få dem til at forstå, at det kan godt være at det har gået godt i mange år, men selvom det har gået godt er det ikke ensbetydende med at man ikke kan gøre det bedre eller at det kræver noget forandring. Og der er de ekstrem tunge” Spg 4 R6

“Ja det mangler der, vi havde godt nok et funktionærmøde her for 14 dage siden og det har ligesom været gået bort fra i en lang periode og begyndt at introducere igen. Men det var mere sådan et møde hvor de fortalte om firmaet planer og visioner, det var ikke sådan omkring de er rigtig mange sager vi har kørende, som vi jo har brug for at snakke sammen om. Jeg har tit brug for at vide hvornår vi starter og hvornår forventer I at vi er færdige. Sådanne nogle ting mangler der på de der møder, det behøver ikke være hele firmaet det kan sagtens bare være os på lageret og på kørslen også formændene fx.” Spg 2 R7

“Ja både og, nogen er bedre til det end andre. Væsentlig bedre til det end andre. Det ville være rart at vide bare to dage før at de skal bruge noget så man kan få det til dem. Det er jo ude i marken at pengene tjenes, det er ikke inde ved mig “ Spg 15 R8

“Jo det kan der sagtens. Ofte så kommer problemet når vi er flere på samme opgave og ikke kommunikere ud fx hvis den ene bestiller noget og den anden ikke også gør det. Så man kunne fx gøre en oversigt over bestillingerne lidt bedre eller blive bedre til at snakke sammen” Spg 3 R5

“Nej, kun når det hele er ved at, det er nok ikke så meget i opløbet i hvert fald, så det er ligesom når bægeret er flødet helt over at man så hører om det.” spg 15 R1

“Det kan der jo selvfølgelig godt, men vi holder jo også interne møder i de forskellige afdelinger. Fx beton afdelingen holder jo også med de forskellige projektledere og formændene holder også møder omkring hvordan de fordeler ressourcerne, men det jo sådan helt konkret i den faggruppe. Nu er det jo sådan at vi laver en større fjernvarmesag, og der holder vi også interne møder, hvor vi er en 5-6 stykker der holder møde omkring et enkelt projekt.” Spg 3 R 2

“Det er måske ikke misforståelser, der er for lidt kommunikation vil jeg sige. Det er ikke fordi at der er mange misforståelser, men det er kulturen vi har lige nu, hvor der er alt for lidt kommunikation.” Spg 3 R3 “Ja altså, jeg synes at der bliver kommunikeret meget via mails, og jeg tænker ”okay, hvad gør folk når denne her mail om en uge ligger langt nede i indbakken?”. Jeg har lidt svært ved at se hvordan folk får de informationer de skal have og hvordan de stadigvæk har den om fx et halvt år.” Spg 3 R4

Punkt 3 - statements

- fx gøre en oversigt over bestillingerne lidt bedre eller blive bedre til at snakke sammen
- vi og har været ekstremt dårlige til at sætte os ned og afklare, dels roller og forventninger
- Det kan være meget tungt at få dem til at forstå, at det kan godt være at det har gået godt i mange år, men selvom det har gået godt er det ikke ensbetydende med at man ikke kan gøre det bedre eller at det kræver noget forandring
- Jeg har tit brug for at vide hvornår vi starter og hvornår forventer I at vi er færdige. Sådanne nogle ting mangler der på de der møder
- Det er jo ude i marken at pengene tjenes, det er ikke inde ved mig
- Men det er kulturen vi har lige nu, hvor der er alt for lidt kommunikation
- Ja altså, jeg synes at der bliver kommunikeret meget via mails

Punkt 4 - sammenfatning

Entydigt mener de ansatte at der kommunikeres for lidt i virksomheden. Dette gælder både for kommunikationen blandt de forskellige afdelinger, men især også fra “kontoret” og til medarbejderne på lageret. Det lader også til at være et problem at de ansatte ikke har

forventningsafstemt og kender hinandens "roller" ifht. de forskellige arbejdsprocesser/opgaver.

Tema - fællesvirksomhed

Punkt 2

"Jeg synes at der er en god tone, og der er meget hjælp at hente, man hjælper hinanden. Men man er jo altid sin egen herre, man er sine egne projekter nærmest. Det er en ting der gennemsyre entreprenørbranchen. Men det er en meget positiv omgangstone der er her" spg. 11 R5

"Ja og det synes jeg at de faktisk har taget rigtig godt fat i, i forbindelse med det her DISC, fordi det er et problem, vi kender ikke hinanden, vi kender ikke hinandens typer. Vi ved ikke sådan dybdegående hvad det er de andre går og laver, også kan man sige om det er relevant at man kender alle i firmaet? – Nej, fordi vi er jo meget spredt fag- og entreprise mæssigt. Men i forhold til dem som man kan arbejde sammen med der synes jeg det er vigtigt – eller skal arbejde sammen med for at løse firmaet målsætninger. Og det har været sløvt i mange mange år, men vi er ved et kæmpe generationsskifte lige i øjeblikket" spg. 2 R 6

"Virksomhedskulturen er jo, jeg vil ikke sige at den ikke er tilstede men den er som den har været i mange år. Vi har en flad organisation men er enormt topstyret. Vi har ikke kultur for at være sociale sammen, altså jeg har været med til at starte en cykelklub, man havde lidt en DHL-løbeklub, der er noget svømmehold, så sådan socialt har der ikke været noget. Vi holder ikke de store sommerfester, julefrokoster eller noget, det er der ikke tradition for. Så vi er meget fjernt fra hinanden. Så der har ikke været den der kultur men vi er i gang med at indarbejde den sociale del af det. Der har heller ikke været kultur for at man samarbejdede i den forstand, det var et nødvendigt onde når man var nødt til at bruge en anden afdeling eller arbejde sammen med en anden afdeling" Spg 11 R6

"Det er sådan det har været men nu har vi en HR-partner der tager temperaturen på virksomheden og ved hvad der skal til for at motivere og fastholde medarbejderne. Vi er på vej i den rigtige retning men det er også tungt, nogen gange tror ledelsen det er nok at de har ansat en, men de skal jo også give personen nogle beføjelser, de er også nødt til at give slip og forvente og acceptere at den medarbejder man har ansat til det, godt kan finde ud af det.

Det er det jeg mener med at vi er topstyret selvom vi kalder det en flad organisation” Spg 17
R 6

“Ja det gør der, det oplever vi ofte fordi at vi er dårlige til at sætte os ned og afklare forventninger til hinanden ved opstart af projekter. Vi kan jo være flere faggrupper inde over det samme projekt, men der er vi og har været ekstremt dårlige til at sætte os ned og afklare, dels roller og forventninger. Det er så blevet et fokusområde nu her, men det er bestemt ikke vores spidskompetence, og det skaber så også det her ”han er også en idiot ham den anden, han kunne da godt have tænkt sig til hvad han skulle have gjort”. Og virksomheden den er gennemsyret af det her” Spg 3 R6

“Jamen egentlig er der, der er sådan en rimelig stærk kultur i forhold til at vi er rigtig mange som har været her, det er så ikke mig, men der er mange der har været her i rigtig mange år. Så der er mange der har 10, 20 og 30 års jubilæum, og det tror jeg sådan er ret unikt at der efterhånden findes arbejdspladser hvor der så mange der har været der i mange år. Så det er klart at der er sådan en stærk kultur men den ligger meget mellem linjerne, altså jeg tror ikke at den er særlig bevidst.” Spg 10 R1

“Jeg synes at vi har en meget fin kultur hvor vi hjælper hinanden, der er ikke så mange der går og mugger. Hvis der er nogen der gør så opdager man det alligevel fordi at man er sådan rimelig tætte.” spg 10 R2

“Det er meget direkte, og det er så fedt for vi er i denne branche så det fungerer rigtig fint, men det vil ikke gøre noget hvis man bløder lidt op. Især vi lige skal tænke på at vi ikke ansætter ældre mennesker, men yngre mennesker, og deres forventninger til arbejdsplads og kommunikation og måde at agere på og arbejder på, er straks anderledes i forhold til dem der er 50+. De forventer at man plejer personalet mere og de forventer at man nurser dem, og nogle gange, faktisk måske ikke er så direkte. Men det er nogle små, bitte små ting som skal til, der skal ikke ændre så meget på den der direkte kommunikation, for folk kan godt lide det og forstår hinanden, fordi denne branche, det er typisk, så hvis du begynder at tale meget udenom så bliver man misforstået.” Spg 4 R3

“Jeg synes den er under ændring fra at have været en lidt gammeldags drevet virksomhed til at bevæge sig lidt over mod måske at prøve at modernisere måden at drive virksomhed på. Vi

er der ikke rigtig helt endnu. Kulturen er ellers meget uformelt og det er også derfor at det kan være lidt svært at navigere i tror jeg, fordi at der ikke er nogen strukturer for hvordan, der er ingen faste rammer. Der er mange ting hvor der ikke er nogen faste rammer for hvordan man gør tingene.” Spg 10 R4

Punkt 3 - statement

- Jeg synes at der er en god tone, og der er meget hjælp at hente, man hjælper hinanden. Men man er jo altid sin egen herre, man er sine egne projekter nærmest. Det er en ting der gennemsyre entreprenørbranchen
- Fordi det er et problem, vi kender ikke hinanden, vi kender ikke hinandens typer. Vi ved ikke sådan dybdegående. I forhold til dem som man kan arbejde sammen med der synes jeg det er vigtigt – eller skal arbejde sammen med for at løse firmaet målsætninger
- Men vi er ved et kæmpe generationsskifte lige i øjeblikket
- Vi har ikke kultur for at være sociale sammen
- Vi holder ikke de store sommerfester, julefrokoster eller noget, det er der ikke tradition for. Så vi er meget fjernt fra hinanden. Så der har ikke været den der kultur men vi er i gang med at indarbejde den sociale del af det
- Nu har vi en HR-partner der tager temperaturen på virksomheden og ved hvad der skal til for at motivere og fastholde medarbejderne.
- vi er dårlige til at sætte os ned og afklare forventninger til hinanden ved opstart af projekter.
- Så der er mange der har 10, 20 og 30 års jubilæum, og det tror jeg sådan er ret unikt at der efterhånden findes arbejdspladser hvor der så mange der har været der i mange år. Så det er klart at der er sådan en stærk kultur men den ligger meget mellem linjerne, altså jeg tror ikke at den er særlig bevidst
- Jeg synes at vi har en meget fin kultur hvor vi hjælper hinanden
- Især vi lige skal tænke på at vi ikke ansætter ældre mennesker, men yngre mennesker, og deres forventninger til arbejdsplads og kommunikation og måde at agere på og arbejder på, er straks anderledes i forhold til dem der er 50+
- Kulturen er ellers meget uformelt og det er også derfor at det kan være lidt svært at navigere i tror jeg, fordi at der ikke er nogen strukturer for hvordan, der er ingen faste rammer. Der er mange ting hvor der ikke er nogen faste rammer for hvordan man gør tingene

Punkt 4 - sammenfatning

Det lader til at der er en stor fælles interesse for den meget uformelle tone der er i virksomheden. Dog har de ansatte af samme årsag svært ved at navigere rundt, da der ikke er fastlagte strukturer for arbejdsprocesserne. Der er heller ikke rigtig traditioner i virksomheden for sociale arrangementer. Men der er stor enighed i at man hjælper hinanden og at der er en god tone blandt de ansatte.

Der er en opmærksomhed i forhold til ansættelse af nye medarbejdere - hvordan deres profiler skal være (DISC), deres alder og måden hvorpå man plejer disse. Så trods generationsskiftet i ledelsen, er der ansat en i HR til at varetage kerneopgaver pt.

Tema - It

Punkt 2

“Det kunne være en rar ting at have som et hjælpe værktøj. En stor hjælp kunne være at man havde en database over de forskellige ting man har på lager, så man kan se hvad man skal ud og bestille eller regne med at man har hjemme også generelt med vores maskinflytninger, så man kan se hvor de er, evt. en oversigt over de flytninger der er planlagt. Jeg ved godt at det kræver en del af de andre, men så kan man måske sparre en transport den ene eller den anden vej, eller bare ved hvornår noget kommer hjem, noget materielt” spg. 24 R5

“Jeg synes det er fint nok, vi følger med. Problemet er at vi arbejder med så mange forskellige mennesker og de vil alle sammen have deres egne smarte ting” spg. 25 R5

“Jeg drømmer om det hver nat, det er simpelthen så oldnordisk det vi har så det er til at kaste op over” Spg 23 R6

“Vi halter bagefter men det er også et stort skridt ledelsen skal tage. Det er lidt som at vi lugter lidt til det men er bange for at gå all-in. Det revolutionerende er at næsten samtlige funktionærer har fået en smartphone i 2016” Spg 25 R6

“Ja det er der, helt klart der er masser af potentiale i at få noget nyt ind, og det der holder dem tilbage det er jo at alt der er styring det ligger jo i det gamle It-system så det er jo en rigtig tung en at gå i gang med at lave om, og det kan man også godt forstå. Vi skal jo også

have noget der fungerer. Der er rigtige mange processer der stadig gøres manuelt hvor fx et strekkodesystem og scanner ville kunne hjælpe rigtig meget med overblikket over lageret og maskiner” Spg 23 R7

“Jeg kan godt lide deres filosofi med lige at holde lidt igen, fordi det vi har nu det kører jo og det fungerer. Ja det er gammeldags men det fungerer. Men de vil jo rigtig gerne have noget der virker, så når vi går i gang med det så virker det. Det ville jo give meget tid hvis vi havde det her system der kunne registrere hvad vi har hjemme på pladsen, lagerchefen og jeg ville få mere tid i hverdagen. Vi ville kunne hjælpe hinanden ved bare at kunne scanne tingene ind når det kom hjem til pladsen. Og jeg tror da også at de kunne sparre en person i bogholderiet i forhold til de håndskrevne sedler som vi skal aflevere nu. Der snakker vi nemt 50 sedler hverdag til dem som de skal trykke ind” Spg 25 R7

“De har taget positivt imod noget som vi gerne vil have, den håndtering af de maskiner vi sender ud, så vi ikke skal sidde og håndskrive det hele med hvor de er” Spg 5 R8

“Jamen der er jo alle mulige, vi har jo mange manuelle processer, hvor der jo er et behov for generelt at højne It niveauet på alle fronter synes jeg. Men man jo nødt til at tage det i nogle dele, man kan jo ikke bare skifte det hele ud på en dag, for vi er jo nødt til at være i funktion. Vi kan jo ikke bare lukke firmaet ned i en uge også sige nu laver bare nyt It i den uge der.” spg 24 R1

“Ja det gør jeg. Vi skal først og fremmest have intranet, det er noget som jeg på længere sigt ikke kan arbejde uden. Det er sådan basis, også tænker jeg det næste, det er ikke min del af arbejdet men alligevel, så vil jeg bedre kunne kontrollere nogle ting, vi skal have et digitalt registreringssystem af hvornår man møder på arbejdet, her taler vi om timelønnede, hvornår de ikke møder på arbejdet, det kan registrere sygdom osv. For når man har adgang til det program kan man bedre se hvor de enkelte er henne og hvad der sker.” Spg 23 R3

“Ja intranet ville jeg synes var en god ide fordi, som det er nu, der virker det for mig, at der er mange der ikke ved hvor de skal finde diverse skabeloner og ting og sager henne. Vi har jo sådan et fint system, men jeg har en fornemmelse af at der er nogen som ikke helt ved hvor tingene ligger, også er der bare det at man kan samle organisationen, man kan lave nyheder på et intranet og man kan have nogle links ind til det man gerne vil have de skal se, fx

kvalitetsstyringsmateriale finder du her. Det ville lette nogle ting tror jeg, og det vil også gøre at alle de der mails der kommer ud om småt og stort de ville kunne blive lagt derind også lå de der. Man ville kunne finde oplysninger bedre, der var blevet lagt på for tre uger siden også. Og man ville måske kunne lave en telefonliste hvor der var foto af folk så man kunne se hvem ens kollegaer var, i modsætning til den liste der er nu som er lidt svært tilgængelig.” Spg 23 R4

Punkt 3 - statement

- De mangler en database over lagerbeholdningen.
- Der arbejdes med rigtig mange forskellige It-programmer
- Ledelsen er lidt tilbageholdende med implementeringen af ny It
- Der er masser af potentiale i at få nyt It-system
- Det er vigtigt for medarbejderne at der vælges det rigtige It-system
- Intranet er et vigtigt redskab for medarbejderne
- Kommunikation gennem It er vigtigt for medarbejderne

Punkt 4 - sammenfatning

Medarbejderne giver alle udtryk for at de ser et stort potentiale i nye It-systemer og vil gerne have et eller flere nye systemer. Det er dog vigtigt for dem at det er det helt rigtige system der vælges. Nogle af medarbejderne giver udtryk for at de synes at ledelsen er lidt tilbageholdende i forhold til at vælge systemer. Medarbejderne giver udtryk for at et intranet er noget de meget gerne vil have for at kunne kommunikere og vidensdele bedre sammen.

Tema - Vidensdeling og læring

Punkt 2

“Nu har jeg jo lige været igennem DISC, jeg er dominerende og jeg er meget målrettet på det jeg gerne vil og jeg får som regel min vilje. Men jeg vil sige at med de ting jeg har med at gøre der implementere jeg ikke de andre afdelinger, men jeg begynder at høre at de fx overvejer at bruge iPad eller tablets, så har jeg klart en holdning til det ud fra de erfaringer jeg har fra min egen afdeling. Der er ikke sådan en vidensdeling omkring det, der skal jeg råbe lidt højt på gangene for at overbevise virksomheden om at det er ikke fordi at det er en

iPad at vi skal have det. Det er fordi at en iPad er meget bedre end den tablet end vi valgte at prøve til at starte med, men der skal bare råbes højt før at der er nogen der hører efter. Det er ikke sådan at man sætter sig ned i virksomheden og laver vidensdeling og siger ”hvad har I af erfaring med det her, I var de første til at begynde med at blive digitaliseret?” Spg. 7 R6

“Zacho/Lind har ikke tradition for at spørge andre, vi gør som vi altid har gjort. Og hvis jeg råber højt om at jeg vil have tablets, så er det fint. Og hvis en anden vil efterfølgende så får de det, men der er ikke tradition for at man koordinere. Så det er en holdningsændring” Spg 9 R 6

“Ja sagtens. Jeg er gammel instruktør, jeg har brugt 25 år at mit liv på at hjælpe og lære andre mennesker så der er slet ikke noget problem i” Spg 20 R8

“Men jeg har lavet en et regneark hvor der i bunden er en faktura, og så har jeg lavet en aftale med Dorte om at hver 14. dag der sender vi så faktura ud, og Jeg håber da at det har givet dem mere tid inde på kontoret, for nu får de bare 57 fakturaer ind hver 14. dag i stedet for at de fik 12-25 om dagen som var håndskrevet og det hele var lagt sammen nede i bunden. Så jeg håber da at det jeg har gjort aflaster dem derinde” Spg 18 R8

“Ja, altså vi har projektledermøder som vi kører hver 3. uge, det er jo så de projektansvarlige som mødes der og kan udveksle, altså det er både lidt om bemanning, meningen var at det skulle være lidt vidensdeling, det har det ikke været så meget lige her på det sidste. Men vi prøver altid lige at tage sådan en rundt om bordet, hvis der er nogen der har et eller andet på hjertet at man kan bruge hinanden til at sparre med. Det er jo ikke altid at man ser hinanden, projektlederne. Mange af dem er jo ude på sagerne. Så der har vi jo de der projektledermøder, og så har vi jo så funktionærmøder, som også er relativt nyt. Det er meningen at det skal være en gang i kvartalet, så der har vi haft et i oktober også har vi haft et her i starten af februar, hvor at alle funktionærer, det er jo så formænd og funktionærstaben altså projektledere, administration og alle månedslønnede, mødes og så får lidt informationer fra ledelsen af. Så der har vi startet lige med at spise en sandwich, drikke en vand lige en halv times tid, hvor man også har fået mulighed for at sludre med de kollegaer man ikke lige ser så tit, også har der så været et oplæg af forskellige karakter. Sidste gang var der nogle andre end ledelsen der sagde noget. Vi havde vores landmål

oppe og sige noget, vores kvalitetssikringsmedarbejder var oppe og sige noget. Sådan så de får lidt informationer samlet.” Spg 1 R1

“Møder det holder vi ikke her. Møder det gør man ikke, det er spild af tid og spild af penge. Nu siger jeg det som produktionen. En halvtimes møde, det er allerede for meget, der skal meget til for at man holder et to timers møde. Der er man mere praksisorienteret, og jeg griner lidt af de der møder fordi at jeg er ikke tilhænger af at bruge alle dagene på møder, men engang imellem så er det godt at få snakket nogle ting igennem og lave en fælles brainstorm over arbejdet på fælles projekter. Og det kunne godt være at man involvere de pågældende formænd eller projektledere mere sammen, til nogle workshops – nu tænker jeg bare ud af posen – hvor man netop forsøger at involvere dem mere i vores hverdag, og ikke kun involvere dem kun til produktionen.” Spg 12 R3

Punkt 3 - statements

- Medarbejderne efterlyser mere vidensdeling afdelingerne imellem
- Møder er ikke noget der gøres meget i
- Der er ikke tradition for at spørge hinanden til råds
- Medarbejderne vil gerne hjælpe hinanden med ny læring/viden
- Medarbejderne har mod på at sætte sig ind i nyt It

Punkt 4 - sammenfatning

Medarbejderne i virksomheden giver udtryk for at de gerne vil have at der vidensdeles noget mere på tværs af de forskellige afdelinger. De ser gerne at der er flere møder på tværs af afdelingerne, og at traditionen om ikke at spørge hinanden til råds brydes. De har alle sammen lysten til at skulle lære et nyt It-system og vil gerne hjælpe hinanden med at lære det.

14.4 Bilag 4 - Respondent 1

I=Interviewer R=Respondent

I: Formålet er jo selvfølgelig at spørge ind til jer og se hvad I fx har af barrierer for at implementere ny It. Ud fra dette har vi lavet nogle forskellige spørgsmål til jer, som vi har delt op i tre emner. Det første er virksomhedsstruktur, det næste er virksomhedskulturen også

har vi fordele og ulemper ved It. Du svare selvfølgelig hvad du har lyst til og bedste evne, hvad du tænker. Også skulle der ikke være så mange ben i det.

Det første spørgsmål vi har det er; hvad gør Zacho/Lind for at skabe bindeled mellem de forskellige afdelinger? Om I fx holder ugentlige/månedlige møder på tværs af faggrupperne?

R: Ja, altså vi har projektledermøder som vi kører hver 3. uge, det er jo så de projektansvarlige som mødes der og kan udveksle, altså det er både lidt om bemanning, meningen var at det skulle være lidt vidensdeling, det har det ikke været så meget lige her på det sidste. Men vi prøver altid lige at tage sådan en rundt om bordet, hvis der er nogen der har et eller andet på hjertet at man kan bruge hinanden til at sparre med. Det er jo ikke altid at man ser hinanden, projektlederne. Mange af dem er jo ude på sagerne. Så der har vi jo de der projektledermøder, og så har vi jo så funktionærmøder, som også er relativt nyt. Det er meningen at det skal være en gang i kvartalet, så der har vi haft et i oktober også har vi haft et her i starten af februar, hvor at alle funktionærer, det er jo så formænd og funktionærstaben altså projektledere, administration og alle månedslønnede, mødes og så får lidt informationer fra ledelsen af. Så der har vi startet lige med at spise en sandwich, drikke en vand lige en halv times tid, hvor man også har fået mulighed for at sludre med de kollegaer man ikke lige ser så tit, også har der så været et oplæg af forskellige karakter. Sidste gang var der nogle andre end ledelsen der sagde noget. Vi havde vores landmåler oppe og sige noget, vores kvalitetssikringsmedarbejder var oppe og sige noget. Sådan så de får lidt informationer samlet.

I: Så det går også lidt på tur hvem det er der skal komme et med indlæg?

R: Ja, altså nu havde der været et ønske fra de to, at de gerne ville komme. Jeg tror faktisk at den ene var et ønske fra ledelsen af, at de gerne ville have at landmåleren ligesom sagde nogle ting og vi lige fik den struktur på plads med hvad er det han skal og hvad er det at de forventer af ham og hvad er det at han forventer af dem. Så man lige fik den dialog, og vores kvalitetssikringsmedarbejder tror jeg selv havde meldt ind at hun godt kunne tænke sig at få ordet. Så det var jo super fint.

I: Det leder jo lidt til det næste spørgsmål, vi har jo lidt været inde på det men er om du føler at der kan arbejdes med virksomhedsstrukturen?

R: Ja

I: Det er jo lidt som du nævner, det kunne være mere eller mindre involvering af de andre faggrupper, som du siger med vidensdeling.

R: Ja der kan helt sikkert arbejdes med noget mere, men jeg synes i hvert fald at vi er på vej i en bedre retning end der har været tidligere.

I: Så du føler også at de møder som I har prøvet at holde nu at de allerede giver sådan lidt ekstra til hverdagene, og måske også forstår hinanden lidt bedre.

R: Ja helt bestemt.

I: Jamen det hænger jo lidt sammen med det næste, om du føler at der er en tydelig kommunikation mellem de forskellige led i virksomheden, eller om der opstår mange misforståelser? I er jo lidt inde på det, som du siger så prøver I at holde nogle møder, hvor i som det første har det for at få noget vidensdeling, men også som du siger, for lige at vende hverdagssituationen.

R: Jo lige præcis, prøv lige at sig spørgsmålet igen.

I: Ja, om du føler at der er en tydelig kommunikation mellem de forskellige led i virksomheden eller om du synes der godt kan opstå misforståelser?

R: Jeg synes der er sådan en rimelig tydelighed.

I: Så du føler ikke at det kan være besværet, som du nævnte på rundturen med de opdelte køkkener, det er nemt nok at gå over hvis man har noget fagligt der skal vendes?

R: Ja, det synes jeg.

I: Det næste indenfor virksomhedsstrukturen, det er i forhold til ledelsen. Det er om du synes det er let at komme med nye forslag til ledelsen? Det kunne fx være med It, som du har bragt på banen.

R: Ja ledelsen består jo som udgangspunkt af Lars og mig og Poul, så det er måske lidt svært at selv at svare på. Men jeg synes da at vi lytter når folk kommer. Altså det er nok mere den anden vej at der kommer nogle til mig og foreslår noget.

I: Så du bliver lidt bindeled mellem og tager de forslag med til ledelsen?

R: Ja.

I: Ja vi har været lidt inde på det, om du føler om de andre afdelinger lytter til forslagene, fx hvis der kommer nogle over fra værkstedet, føler du så at de bliver hørt oppe i ledelsen, at I tager det med til en snak eller bliver det sådan lidt fejlet bare ind under tæppet?

R: Altså som når jeg sidder i ledelsen, så synes jeg jo at vi tager budskaberne op, men jeg kan nok også se det fra den anden side. Jeg kunne godt forestille mig at der var nogen der føler at de ikke får deres ting igennem.

I: hvad kunne det være fx? Hvis det nu var nogle fra værkstedet der kom med noget, hvad kan det typisk være som måske hurtigt bliver manet til jorden?

R: Jamen der er jo...

I: Kan det være arbejdsprocesser eller arbejdsgange eller en anden måde at gøre tingene på?

R: Ja, jamen det kan jo være det hele, men der er også nogen, nu er det fx en ny lagerchef der er kommet derude, og han er jo kommet med en masse ny energi og en masse "nu skal vi"... og det er jo super fedt, men tingene de tager bare tid, der er man også bare nødt til nogle gange og sige vi har bare haft fokus på nogle helt fundamentale ting omkring vores It. Fx serveren kører ikke super optimalt, den er gammel og den skal skiftes, altså vi skal lige have basen på plads først. Der er også noget omkring vores Microsoft licenser, de er mega gamle, altså vi kører en 2007-version, så der er mange ting der lige har haft vores første, eller lige har haft min første prioritet. Så når andre kommer med alt muligt "amen jeg kunne godt tænke mig det her sindssyge system der bare lige kan scanne alle vores maskiner også ved

hvor de alle er henne og det kunne bare være fedt”, men det koster bare en halv million og det kan ikke en gang snakke sammen med vores ERP system, så det giver ikke nogen mening. Hvor at der er forventningerne sådan lidt...

I: Så det er ikke fordi at de ikke har kommet med forslag, det kan også være som du siger, det formelle i det..

R: Ja altså, ideen er jo god nok men der er nok lige nogle andre ting der lige skal prioriteres først. En base.

I: Som du siger så er der også økonomi i det? Det skal også være realistisk.

R: Det skal være realistisk og så skal fundamentet bare være på plads. Og vi kan ikke begynde at bygge mere på en server der knap nok kan de ting, der er i vores dagligdag som den SKAL kunne klare.

I: Men føler du så at, at når du forklare det sådan til den der stiller forslaget at der er en form for forståelse eller går i måske forbi hinanden?

R: Altså fra min side, der føler jeg nok bare at de kommer med en masse ideer men ikke har realistiske forudsætninger med sig. Det skal bare være nyt og smart og hurtigt.

I: Så vil jeg lede os lidt over til virksomhedskulturen, da det næste spørgsmål det har vi allerede været inde på, så det er der ikke grund til at tage igen, men i forlængelse af det vi lige snakkede om så leder det os over til hvordan du vil beskrive kulturen i virksomheden? Sådan ud fra det vi har snakket om med at I er delt op i forhold til at der er pavillon, og I er adskilt lidt.

R: Jamen egentlig er der, der er sådan en rimelig stærk kultur i forhold til at vi er rigtig mange som har været her, det er så ikke mig, men der er mange der har været her i rigtig mange år. Så der er mange der har 10, 20 og 30 års jubilæum, og det tror jeg sådan er ret unikt at der efterhånden findes arbejdspladser hvor der så mange der har været der i mange år. Så det er klart at der er sådan en stærk kultur men den ligger meget mellem linjerne, altså jeg tror ikke at den er særlig bevidst.

I: Det er mere i det ubevidste?

R: Ja

I: Men føler du så at, nu lyder det så lidt som at du siger at du ikke har været her så længe som dem der har været her i fx 30 år, føler du så at der bliver taget godt imod dig til trods for at det er så sammentømmret hvis man fx har været i virksomheden i 30 år? Så kommer du udefra med dine kvalifikationer.

R: Ja, for mig er der i hvert fald blevet taget godt imod, men jeg har jo også været et sted hvor jeg har skulle have fat i mange forskellige grupper og har skulle snakke med alle mulige, så jeg har været ude og ...

I: Så man kan sige at du er god til at tale på tværs af faggrupper? Har det givet dig en fordel?

R: Det er ikke noget jeg som sådan har tænkt over at det er nogle andre typer mennesker man snakker med... det er egentlig bare meget naturligt..

I: Ud fra det med kulturen, leder det os lidt ind på projektlederne, det kan både være dem som du har omtalt er meget her i huset, men også dem som er meget ude på pladserne; om de er gode til at sparre med jer, om de er gode til at involvere andre faggrupper, eller om de lidt kører deres eget?

R: Nej, de kører nok meget deres eget.

I: Så de er ikke særlig gode til at vende tilbage til jer og sige ” vi har de her udfordringer eller nu gik der noget ged i den igen nede på værkstedet med nogle bestillinger og nu står jeg med en hovedpine ude på pladsen”?

R: Nej, kun når det hele er ved at, det er nok ikke så meget i opløbet i hvert fald, så det er ligesom når bageret er flødet helt over at man så hører om det.

I: Så der går faktisk lidt lang tid før kommunikationen ligesom kommer fra dem, de formænd der fx er ude på pladserne, til det egentlig er tilbage i huset?

R: Ja.

I: Hvordan løser I så de konflikter, holder I sådan nogle møder?

R: Ja vi har jo holdt nogle møder med nogen forskellige grupper for at prøve at få løst, der også nogle at grupperne eller afdelingerne der skal arbejde sammen på tværs og det er heller ikke altid at det går lige gnidningsfrit, så der har vi da også holdt nogle møder hvor vi har drøftet de udfordringer der har måttet være. Og det er jo typisk det der med at man kun kan se tingene fra sin egen vinkel, at man lige glemmer at se det fra den andens side også.

I: Så det kan godt være konfliktfyldt når I så prøver at holde de her møder også som du siger, udnytte hinandens faglige viden til at løse de her problemer, som du siger at man kun ser det fra sin egen side og ikke er så god til at se det fra den andens.

R: Det er måske mere inden mødet. Inden mødet så måske meget at de går og tøsefnidder, det er jo næsten det de gør. At den ene projektleder går og fnidder lidt over den anden projektleder ” at han er også bare... og det er også bare fordi at han ikke... ” hele tiden, og hvis man så lige sætter sig ned sammen og så lige siger ”hvad er det der er dine udfordringer er og er det dine udfordringer er” så er det faktisk typisk at man kommer til en konklusion om at ”nå okay..”

I: Så de er faktisk gode til at når man så sætter sig ned, og be'r dem om at konkretisere problemstillingerne så er det også gode til at komme frem til sagens kerne og sige hvad der egentlig er udfordringen. Men er de så gode til at bruge jer andre, til at bruge jeres viden og bidrage, eller er de meget fastlåst i ”at det løser jeg selv”? Hvad går konflikten ud på, er det for at få luft for deres frustration eller er det sådan handlingsorienteret?

R: Det kan jo være lidt forskelligt alt efter hvilken type projektleder det er, det er jo forskelligt fra person til person tænker jeg, og fra sag til sag. Det tror jeg er svært sådan lige at generalisere.

I: Men som udgangspunkt føler du at de er gode til at komme og kommunikere med jer om at nu er der nogle problemer?

R: Nej det er de ikke. Nej det skal opdages, det er ikke sådan at de kommer og fnidder.

I: Så du kunne godt tænke dig fx at projektledere eller formændene skulle være bedre til at og sparre med jer hvis der opstår nogle problemstillinger?

R: Ja.

I: Har du nogen ide til hvordan de sådan kan inddrage jer og du snakkede også tidligere om det med ekspertviden, eller det at I skal bruge hinanden til vidensdeling, har du nogen forslag til hvordan du tænker at det kunne være til trods for at I er så forskellige?

R: Nej, men jeg tror at det der med at vi på det sidste funktionær møde havde nogle faggrupper, fx landmåleren var oppe og sige noget og kvalitetssikring, det giver jo noget vidensdeling, at man hører tingene fra deres syn og man sidder der allesammen og det giver mulighed for at stille nogle spørgsmål til ham som man ikke lige når i hverdagen, fordi at det er bare hektisk i hverdagen.

I: Men forbereder du dig til de møder, hvis du vidste at nu kommer landmåleren til det her møde, har du så forberedt dig inden, hvor du tænker ” nå men jeg vil egentlig godt...” som du siger, de spørgsmål du ikke når i hverdagen, har du så lavet forskellige skitser over ” at det her er egentlig noget jeg gerne lige vil...” nu hvor du havde muligheden for at forberede dig?

R: Nu kan man jo sige at nu har jeg jo ikke i min stilling sådan nogle dagligdags spørgsmål som sådan til landmåleren, han er jo ikke sådan ude og måle noget op for mig. Jeg arbejder jo ikke sammen med ham på den måde..

I: Men det kunne også være som du siger, at hvis man skulle kunne kommunikere bedre med de forskellige faggrupper så skal man også kunne sætte sig ind i hvad han tænker og dermed kunne man have nogle spørgsmål.

R: Ja

I: Sådan at man støttet hinanden i det man laver eller måske går og snakker lidt om det.

R: Ja det var det vi gjorde, jeg tror ikke helt at jeg forstår spørgsmålet nu, men det var det vi gjorde på det funktionærmøde, der havde vi jo taget, mig og Lars, som er en del af ledelsen, havde jo snakket med Allan hvad det var vi gerne ville have, hvorfor det var at vi ønskede at han skulle op og sige noget.

I: Forventningsafstemme?

R: Ja, der sidder jeg jo i en stilling hvor jeg ikke har noget med forretningen som sådan at gøre, at jeg har jo ikke noget med produktionen at gøre. Og på den del er jeg ikke særlig stærk, jeg ved ikke hvordan det foregår når landmåleren kommer ud og skal måle op ude på en sag. Jeg ved jo godt at han gør det men der er det jo Lars der ligesom har den del, fordi at han sidder i den del af forretningen der har med produktionen at gøre. Så han havde ligesom taget den snak med Allan, og de havde så sammen forberedt, hvad det var at Allan havde behov for at få sagt til projektlederne og formændene og sådan. Men også hvad det var at vi som ledelsen gerne ville have, altså hvilket niveau vi gerne ville have at vores landmåling skal have. Så der havde de jo taget nogle faglige drøftelser og forberedt sig inden sammen.

I: Føler du så at I efter det møde at du har fået en bedre forståelse for hvad hans funktion som landmåler er?

R: Ja folk har reagere rigtig positivt på det.

I: Så det har faktisk været en succes at I har holdt det møde og ligesom fået forventningsafstemt fra begge sider af bordet hvordan tingene ligesom skulle være. Det sidste emne er faktisk fordelene og ulemperne ved de It system som vi har snakket om at I ønsker at implementere.

R: Der skal du lige vide at det ved folk jo ikke, så når nu du sidder og skal interviewe nogle af de andre så ved de jo ikke, alle sammen i hvert fald, at vi overvejer Office 365, faktisk har bestilt Office 365.

I: Nej der har vi planlagt at formulere det anderledes, sådan så det er hvis man skulle købe noget nyt It system, hvad har de så af ønsker til det. Det bliver stillet til dem sådan så de ikke er klar over at det er noget der er på vej, så det har vi taget højde for.

R: Okay, godt.

I: Men det første spørgsmål går på hvordan du vil beskrive dine It færdigheder

R: Sådan på det daglige plan, der er jeg sådan en habil It bruger. Jeg har ikke sådan de store udfordringer i mit eget arbejde. Der hvor jeg kommer til kort er jo at jeg har ansvaret for It, så jeg får nogen gange nogle spørgsmål om ”hvorfors er mit P-drev blevet væk” eller et eller andet, også skal jeg så ind bag ved nogle ting, og der er jeg ikke stærk, der har jeg ikke nogen kompetencer indenfor.

I: Men føler du at du kan sætte dig ind i noget nyt, fx når der er en der har mistet sit P-drev, må du så give op på det eller forsøger du at finde en eller anden løsning selv eller ringer du til nogen?

R: Jeg kan jo ikke sådan bare give op på det, for så bliver det ikke løst, så jeg er nødt til at gøre noget ved det. Så de udfordringer jeg har mødt tit dem har jo fået noget hjælp til at få lavet nogle standarder til så jeg kan behandle det på en eller anden måde. Og ellers så har vi jo så en ekstern It konsulent som jeg så mailer eller ringer til, som så kan hjælpe.

I: Men du føler stadig at du er i stand til at hjælpe på det daglige, med nogle af de spørgsmål som dine kollegaer kommer med?

R: Nej, altså det er tit at jeg lige må sige at ” det må jeg lige vende tilbage til” også skal have hjælp udefra.

I: Hvad mener du så om tiltaget om at man måske ønsker at implementere et nyt It system i virksomheden? Ser du et behov for at der kommer et nyt It system?

R: Ja, helt sikkert.

I: Hvad tænker du at det er for nogle systemer der behov for, for at lette hverdagen?

R: Jamen der er jo alle mulige, vi har jo mange manuelle processer, hvor der jo er et behov for generelt at højne It niveauet på alle fronter synes jeg. Men man jo nødt til at tage det i nogle dele, man kan jo ikke bare skifte det hele ud på en dag, for vi er jo nødt til at være i funktion. Vi kan jo ikke bare lukke firmaet ned i en uge også sige nu laver bare nyt It i den uge der.

I: Så der er også nogle udfordringer i implementeringen af nyt It, som du siger der er nogle faser man skal igennem. Virksomheden skal stadig kører hver dag. Men er du måske lidt bange for at implementeringsfasen kan blive for rodet i forhold til at kunne passe jeres daglige ting?

R: Ja det er jeg, det er en stor udfordring synes jeg.

I: Så du kan godt føle at der godt måtte komme nogen eksternt og guide/skole jer gennem?

R: Ja det skal der helt sikkert, vi kan ikke selv løbe med den bold. Der er ikke nogen af os der har It kompetencerne til selv at kunne.

I: Så du føler at I har brug for at der kommer nogen og afholder fx workshops og fortæller hvad der skal ske i de forskellige faser? Så I får det implementeret i et niveau der passer til jeres kompetencer indenfor It.

R: Ja.

I: Føler du at ledelsen gør nok for at imødekomme de nye digitale krav?

R: Nej, det halter nok lidt.

I: Tror du det er en prioritering fra ledelsens side at det ikke bliver skubbet fremad?

R: Det er svært når man sådan skal sidde og evaluere sig selv, men jeg synes ikke selv at vi har nedprioriteret det i ledelsen. Der har jo været det med at bixen skal kører, der er en

dagligdag der skal fungere også ved siden af, så derfor har det jo været, noget man skal finde tid til oveni alt det andet at sætte sig ind i. Så derfor har det processen været lidt længere end ønsket, og netop det med at finde ud af, at der er så mange ting vi gerne vil, der er både noget omkring vores prekvalifikationer skal afleveres i et eller andet godkendt europæisk format i ESPD, hvordan håndtere vi det og så er der det der lagerstyring som vi jo egentlig et eller andet sted rigtig gerne vil, der er også noget omkring timeregistrering som vi også godt kunne tænke os på et tidspunkt blev mere elektronisk. Vi har også vores kvalitetssikring som vi også kører lidt manuelt i dag som vi godt kunne tænke os nogle bedre systemer til. Så der er rigtig mange bolde, så det er noget med at få prioriteret, hvor skal man starte henne og hvad er det der er vigtigst, og der er der jo det der med at serveren på et tidspunkt skal skiftes, den er ved at dø så det skal prioriteres. Men det er jo sådan en viden som jeg sidder med sammen med vores It folk, som måske ikke bliver kommunikeret helt klart ud til resten af organisationen at der bliver arbejdet på noget It, men at der bare lige er at det fundamentale skal være på plads før at vi kan begynde at bygge alt muligt ekstraordinært ovenpå. Og har tid og overskud til det, så man er jo nødt til at starte et sted.

I: Er I så fra ledelsens side gode nok til at kommunikere det ud til de andre ledere, som du siger at det er ikke fordi vi ikke vil men der er også lige nogle bump på vejen?

R: Nej det tror jeg ikke vi er særlig gode til at kommunikere klart ud.

I: Kunne man forestille sig at det kunne påvirke arbejdsmiljøet at man melder det ud, at der er de her bump på vejen at det kunne give ham over på værkstedet nogle råd, hvis han går og hiver sig i håret over at han ikke bare får et nyt system. At man får klarlagt linjerne og siger at der er mange ting som man ønsker sig men at man er nødt til klarlægge hvor det største behov er.

I: Jeg hører lidt at du siger at det virker som at det største behov det er umiddelbart inde i jeres afdeling, altså funktionærerne.

R: Ja

I: Hvor der er nogle helt formelle arbejdsgange...

R: Det er jo alle sammen, alle der arbejder på vore server. Det er jo også formændene og det også, altså vi arbejder på et fjernskrivebord via serveren, så det er jo alle tilgang der bliver påvirket ved det. Det er jo ikke kun en lille afdeling.

14.5 Bilag 5 - Respondent 2

I= Interviewer R= Respondent

I: Jamen som jeg sagde så er det første overemne vi har virksomhedsstruktur, og du skal selvfølgelig bare svare ud fra din position og hvad du føler.

R: Ja

I: Vi kunne godt tænke os at vide hvad du synes at Zacho/Lind gør for at skabe bindeled mellem de forskellige afdelinger? Det kunne fx være hvis I holdte nogle møder.

R: Ja, det gør vi jo selvfølgelig i et vist omfang. Vi har jo en meget flad struktur her i Zacho/Lind. Jeg er jo direktør i Zacho/Lind, men har stadigvæk kontakt til timelønnede ofte, næsten daglig, ikke til alle men til nogle af dem. Og så holder vi forskellige møder her i Zacho/Lind internt, og vi holder produktionsmøder med de ansvarlige projektleder. Det har vi gjort hver tredje uge, hvor vi vender tingene – altså hvad vi kan hjælpe hinanden med – det er forskellige faggrupper, der er fx en fra beton og der er også en fra kloak og vej, også udveksler vi så erfaringer. Og hvis de har nogle ting som de har problemer med så kan det være der måske er en der kan hjælpe, og komme med noget teknisk viden, der kommer mange ting i spil.

I: Så du synes at I er gode til at spare med hinanden som faggrupper?

R: Ja det synes jeg, vi har et meget godt team. Det er ikke som i gamle dage, der var det meget sådan, det er mine folk og det er sådan jeg gør også holdte man det lukkede i den kreds, en formand havde sine faste folk og han lånte aldrig nogle folk ud til hans kollegaer, for det var fandeme hans folk og de skulle ikke derover og gå med dem. Selvom man ikke havde noget at lave så fik formanden dem lige til at gå og rydde op og gøre ved, bare for at sige at de skal forblive hans folk. Det var meget den gamle kultur, men det har vi fået vendt

for mange år siden, for at hjælpe hinanden i stedet for. Hvis man ikke har noget at lave så ringer man rundt og spørger om de kan bruge en mand et par dage eller et eller andet. Så man får udnyttet ressourcerne på en fornuftig måde.

I: Jeg vil godt lige vende tilbage til kulturen, som du nævner, det kommer vi nemlig til senere. Men vil du umiddelbart sige at du synes at der er en tydelig kommunikation mellem de forskellige faggrupper, eller føler du at der nogle gange kan opstå misforståelser mellem faggrupperne?

R: Det kan der jo selvfølgelig godt, men vi holder jo også interne møder i de forskellige afdelinger. Fx beton afdelingen holder jo også med de forskellige projektledere og formændene holder også møder omkring hvordan de fordeler ressourcerne, men det jo sådan helt konkret i den faggruppe. Nu er det jo sådan at vi laver en større fjernvarmesag, og der holder vi også interne møder, hvor vi er en 5-6 stykker der holder møde omkring et enkelt projekt

I: Så du synes at I er gode til at strukturere de arbejdsopgaver?

R: Det er man nødt til at være.

I: Er det sådan set fra den økonomiske side eller er det også både det menneskelige?

R: Det er jo både og, selvfølgelig skal man ikke være blind for at vi er her for at tjene penge, selvfølgelig er det jo også for at optimere processen. Man tjener ikke penge hvis det ikke kører fornuftigt, så det hænger jo sammen. Produktionen skal jo kører fornuftig så man også tjener penge, hvis den ikke kører fornuftig og der er alt for meget spild og sådan, så tjener man jo ingen penge. Det er jo selvfølgelig et problem.

I: Føler du at de forskellige faggrupper har let ved at komme med nye forslag til ledelsen? Om I, i ledelsen er gode til at tage imod forslag fra de andre faggrupper, hvis de nu synes der var en arbejdsgang der kunne gøres anderledes. Synes du så at I, i ledelsen er gode til at tage imod disse forslag?

R: Ja det synes jeg vi er, som sagt, vi har en flad struktur. Så kommer der nogle input fra en formand eller noget så kommer det hurtigt op.

I: Så er det noget der også bliver prioriteret og taget til efterretning?

R: Ja, det synes jeg at vi er gode til. Og det håber jeg da også at dem lidt længere nede i organisation også synes.

I: Det leder os lidt over til virksomhedskulturen, som du kom lidt ind på før. Vi kunne godt tænke os at du skulle beskrive hvordan du synes kulturen er i virksomheden, set fra din position.

R: Jeg synes at vi har en meget fin kultur hvor vi hjælper hinanden, der er ikke så mange der går og mugger. Hvis der er nogen der gør så opdager man det alligevel fordi at man er sådan rimelig tætte.

I: Fordi at det er et lille sted?

R: Ja, lille sted... vi er jo knap 200 medarbejdere alt i alt, men vi er jo lidt tæt på hinanden sådan i det daglige.

I: Så du synes også at den sociale omgangstone er af positiv karakter?

R: Ja det synes jeg. Selvfølgelig kan der være nogle pladser hvor tonen er lidt hårdere end andre, det kommer jo an på hvilke typer mennesker der er samlet.

I: Men der er I gode til at tilpasse jer hinanden, fx så er tonen lidt anderledes på værkstedet end på kontoret?

R: Ja der er lidt forskel, men selvfølgelig er der forskellige jargoner rundt omkring.

I: Det synes du at I er gode til at bidrage til hinandens forskelligheder?

R: Ja det er ikke sådan at der er nogen der mobber hinanden af hvad jeg har stødt på.

I: Jamen ud fra kulturen har vi et spørgsmål om du synes at projektlederne er gode til at sparre med de andre grupper end dem de lige går sammen med ude på pladserne?

R: Ja det synes jeg fungerer fornuftigt, det er mere de enkelte afdelinger de...

I: Det er ikke sådan at de holder deres egne lukkede kredse med de ting som går og rumler med i hverdagen? De er gode til at komme tilbage og måske lige sige at vi lige brug for noget ekspertviden her eller ...?

R: Vi hjælper jo hinanden på tværs, nu har jeg lige med fjernvarme at gøre i øjeblikket og der har vi brug for hjælp fra beton afdelingen hvor vi skal have støbt lidt, også skal vi jo have hjælp fra beton afdelingen. Så der er der jo nogle fra fjernvarmefolk der skal have fat i nogle eksperter fra et område hvor de ikke selv kan, og der arbejder de fint sammen. Det går planlagt og får bestilt tingene.

I: Har du nogle forslag til hvordan man kunne optimere denne sparring med de forskellige faggrupper, så I kunne spare noget mere med hinanden og de forskellige afdelinger?

R: Det kunne man jo også gøre på en anden platform med It bredere udgange, det kan jeg forstå at vi at vi er ved implementere noget nu, som jeg ikke er så meget inde over fordi at det har jeg ladet de unge kører, men at det bliver noget med at vi kommer lidt bredere ud, kan jeg forstå.

I: Det leder os jo over til det sidste emne som netop er fordele og ulemper ved It, og til at starte med så vil vi gerne høre hvad du selv tænker om dine It-færdigheder?

R: Argh, jeg er jo ikke sådan ekspert, jeg bruger det men jeg skal også have hjælp en gang imellem til nogle ting. Men der er heldigvis nogen som er søde til at hjælpe. Førhen lavede jeg nogle tidsplaner i et program, men det gør jeg ikke mere, det får jeg folk til, det gør de meget bedre. Så bruger jeg min erfaring på nogle andre områder.

I: Så du er god til at udlicitere de tekniske ting som du måske ikke er så god til?

R: Ja fx hvis der skal laves noget på nogle regneark, der ved jeg at det kan de gøre hurtigere end mig, og så får de lov til det. Hvis jeg skal sidde og nørkle med det, så går der for lang tid også kan jeg ligeså godt bruge tiden på noget andet.

I: Så på den måde er i også gode til at sige at det ikke lige er mit skarpeste område også hjælpe hinanden?

R: Ja det er vi, så kan jeg hjælpe med at lave nogle priser på noget i stedet for.

I: Ser du at der et behov for noget nyt It i Zacho/Lind?

R: Ja det har vi et kraftigt behov for.

I: Du nævnte tidligere at når man skulle arbejde sammen på kryds og tværs så kunne det være en fordel gennem It, så man kunne nå bredere ud.

R: Ja det kunne være en fordel, fx Microsoft Dynamics 365 som de snakker om, det bliver spændende at se hvad det er for noget.

I: Hvis man tager det sådan på daglig basis, hvad tænker du så at en af grundene til at man nedprioriterer og springe ud i det og sige at nu gør vi det. Hvad tænker du at udfordringerne er i det, er det at man skal holde butikken kørende på daglig plan at man så måske lidt nedprioritere at man får implementeret noget nyt?

R: Ja det kan det jo desværre være, men man skal også passe på at man ikke venter for længe, så man kommer helt bagud og det hele ikke kan fungere mere.

I: Hvordan synes du at I fra ledelsens side er til at imødekomme de nye digitale krav, hvor I fx fra det offentliges side skal bruge nogle programmer online til at indberette nogle forskellige ting. Føler du at I gør nok for at få lært at bruge de her systemer?

R: Det kunne nok blive bedre, for vi er presset på det område synes jeg. Det er måske svært at gøre det så godt som man gerne vil, fordi at man har begrænset ressourcer og tid.

I: Ser du et behov for at der kom nogen udefra, som agere lidt som en støttepædagog, til at føre jer igennem faserne ved implementeringen?

R: Ja det kunne jeg godt se et behov for at have. Absolut.

I: Så du vil se det som en ulempe hvis i bare fik en pakkelsøning også selv skulle lære hvordan I bruger programmet?

R: Ja det ville jeg have det svært ved, jeg vil gerne kunne spørge om nogle ting.

I: Ser du også behovet for ny It som et økonomisk incitament til at forbedre jeres placering i branchen fremadrettet?

R: Ja absolut, det gør jeg helt sikkert.

I: Så du føler også at det er vigtigt at det sker snart og ikke er en femårs proces?

R: Ja helt klart, det skal ikke trække i langdrag fordi at jeg ikke selv er skrap til det. Vi er nødt til at implementere det så vi kan komme videre.

14.6 Bilag 6 - Respondent 3

I=interviewer R=Respondent

I: Det første emne er virksomhedsstruktur, og derfor vil vi gerne vide hvad du synes Zacho/Lind gør for at skabe bindeled mellem de forskellige afdelinger?

R: Vi er faktisk i gang med at lave en ny struktur, så det er et meget relevant spørgsmål, men jeg kan ikke fortælle om det endnu fordi at det ikke er implementeret endnu. Planen er at vi har en strategi der skal rulle ud midt juni, det er hvad vi har planer om, også bliver der en meget mere klar struktur fordi at lige nu er så er der ledelsen, også er der alle andre. Og der skal netop skabes nogle mellemled for at gøre det mere klar, klare linjer så man ved hvordan man skal forholde sig til tingene.

I: Så du anser ikke virksomheden for at have en flad struktur?

R: Nej, altså både ja og nej. Det har de, fordi vi har kun ledelsen og resten af medarbejderne, så det er egentlig en flad struktur, men der er langt fra medarbejder til ledelsen.

Kommunikationsmæssigt, kan du til enhver tid komme til direktøren og der er ikke mange led imellem og det er fordelene, men alligevel så deler den, der er mange ting der bliver holdt kun på ledelsens niveau og det kommer ikke videre.

I: Så du føler også godt at der kan arbejdes med virksomhedsstrukturen?

R: I den grad!

I: Så det ikke kun er ledelsen der kender til tingene.

R: Ja lige præcis.

I: Synes du at der er en tydelig kommunikation mellem de forskellige led i virksomheden eller om du synes der nemt opstår misforståelser? Som du siger fx at meget bliver afholdt på ledelsens side

R: Det er måske ikke misforståelser, der er for lidt kommunikation vil jeg sige. Det er ikke fordi at der er mange misforståelser, men det er kulturen vi har lige nu, hvor der er alt for lidt kommunikation.

I: Synes du at det er nemt at komme med forslag til ledelsen?

R: Ja det er det. De er meget modtagelige og samtidig begynder de at være nytænkende, men det er også i forbindelse med at der bliver udskiftet i ledelsen. Og der er kommet nye medarbejdere så det vil sige at på den måde så bliver folk yngre, og er på den måde ganske simpelt mere villige til at ændre på strukturen og kommunikationen. Men det skal argumenteres, ”vi ændre ikke for ændringens skyld. Vi skal lave ændringen hvis der er base for det.” Der skal være en begrundelse.

I: Synes du så at de andre afdelinger er gode til at lytte til de forslag der bliver stillet?

R: I den periode jeg har været her, jeg har ikke været her i særlig lang tid, så kan jeg godt mærke at folk begynder at bruge det konstruktivt, det der sker. Jeg kan ikke udtale mig om hvordan det var før men jeg kan bare mærke at på den korte periode at der er nogle ting der er blevet taget meget positivt imod og folk begynder at tilrette sig eller kommentere på det, eller kommer med nogle input.

I: Og hvor længe har du været i virksomheden?

R: I fire måneder.

I: Okay, det leder os lidt over i virksomhedskulturen som du selv var lidt inde på. Hvordan vil du beskrive kulturen her i virksomheden?

R: Det er en kultur hvor mange ting er som ”man plejer at gøre”, og vi skal have ændret den kultur. Det behøver ikke altid at være ”det man plejer at gøre”.

I: Altså ”plejer er død” tænker du? Som man siger lidt i ordsprog.

R: Ja

I: Hvordan synes du den sociale omgangstone er i virksomheden? Også mellem de forskellige afdelinger?

R: Det er meget direkte, og det er så fedt for vi er i denne branche så det fungerer rigtig fint, men det vil ikke gøre noget hvis man bløder lidt op. Især vi lige skal tænke på at vi ikke ansætter ældre mennesker, men yngre mennesker, og deres forventninger til arbejdsplads og kommunikation og måde at agere på og arbejder på, er straks anderledes i forhold til dem der er 50+. De forventer at man plejer personalet mere og de forventer at man nurser dem, og nogle gange, faktisk måske ikke er så direkte. Men det er nogle små, bitte små ting som skal til, der skal ikke ændre så meget på den der direkte kommunikation, for folk kan godt lide det og forstår hinanden, fordi denne branche, det er typisk, så hvis du begynder at tale meget udenom så bliver man misforstået.

I: Så du synes at kommunikationen fungerer fordi at I taler meget direkte til hinanden?

R: Ja i de fleste eksempler.

I: Så synes du at I er gode til, her i Zacho/Lind, til at kommunikere på tværs af jeres faggrupper i det daglige arbejde?

R: Nej!

I: Det er meget adskilt?

R: Ja og det er noget vi også skal arbejde med, vi skal være bedre til at bruge hinanden på forskellige niveauer og i forskellige sammenhæng.

I: Er der nogle faggrupper du synes kunne blive bedre til at kommunikere, ud fra din position i virksomheden?

R: Nu sidder jeg med alle mulige folk som vi har under uddannelse, både de yngre og de ældre osv. og det som jeg kan mærke er, at vi fx ikke har så god kommunikation med uddannelsessteder, det er som regel dem vi er ved at uddanne, altså brolæggere og struktører o.lign., og der kan jeg godt mærke at vi kunne være bedre til at komme lidt ud, og være bedre i vores kommunikation med skolerne og intern også kommunikere med lærlinge om hvordan vi kan bruge dem og lade dem komme lidt mere på tværs af organisationen og lære mere. Det er en ting, prøv lige at gentage spørgsmålet igen, for jeg havde også noget andet.

I: Jamen hvordan du tænker at I kommunikere på tværs af faggrupper i det daglige?

R: Vi taler om de afdelinger, produktionsafdelinger kalder vi dem, så er de lidt sådan at det er vores egen lille enhed og vi passer vores egen lille butik. Min vision er, at det kan godt være at der er en lille købmand i hver afdeling, men vi er et stort supermarked der skal kunne fungere på tværs.

I: Så du mener også at der er nogle faggrupper der skal være lidt mere åbne hvad der angår deres kommunikation med fx jer, funktionærerne?

R: Jeg taler nu om selve produktionen, fordi at administration og kontor de servicere hele firmaet, og det fungerer okay. De ved hvor de er henne, formændene og projektlederne de henvender sig her, de ved det godt. Det jeg tænker er mere, at når vi har nogle folk gående et eller andet sted og der ikke er så meget at lave, så kunne vi sagtens bruge dem et andet sted. Hvis vi har talt mere på tværs så kunne vi have udnyttet nogle ressourcer der er eller andet sted, i stedet for at de bliver lagt på hylden.

I: Så i form af mere kommunikation på tværs af afdelingerne så kunne man sige at vi har nogle store huller i denne her tidsperiode kan vi bruge dem her?

R: Ja og det handler egentlig bare om at der måske internt er folk der ikke ved hvad de andre laver. Når de ikke ved det, og de ved det ikke fordi de ikke kommunikere budskabet ud.

I: Har du nogle forslag til hvordan man kan løse dette problem? Evt. med nogle møder eller?

R: Møder det holder vi ikke her. Møder det gør man ikke, det er spild af tid og spild af penge. Nu siger jeg det som produktionen. En halvtimes møde, det er allerede for meget, der skal meget til for at man holder et to timers møde. Der er man mere praksisorienteret, og jeg griner lidt af de der møder fordi at jeg er ikke tilhænger af at bruge alle dagene på møder, men engang imellem så er det godt at få snakket nogle ting igennem og lave en fælles brainstorm over arbejdet på fælles projekter. Og det kunne godt være at man involvere de pågældende formænd eller projektledere mere sammen, til nogle workshops – nu tænker jeg bare ud af posen – hvor man netop forsøger at involvere dem mere i vores hverdag, og ikke kun involvere dem kun til produktionen.

I: Det er nemlig også mit næste spørgsmål, det er netop om du føler at projektlederne er gode til at sparre og involvere andre faggrupper?

R: Nej det er de ikke, men det bliver de heller aldrig bedt om og det kommer de heller ikke selv med den ide, når de ikke bliver bedt om det. Sådan er kulturen her, men det er bl.a. sådanne nogle ting som jeg arbejder på. At det ændre sig. Måske hvis de sidder sammen på et

kontor, ja så kan de sparre, men så snart der er en anden der har været inde i byen og har ikke været her i 14 dage fordi at han er på byggepladsen, så snakker de ikke sammen.

I: Så du synes også lidt at der ryger en del kommunikation, fordi at de er meget ude af huset, og ikke kommer tilbage og informere jer andre eller sparre?

R: Ja.

I: Det sidste emne det handler nemlig om fordelene og ulemperne ved It, og der har vi nogle forskellige spørgsmål til. Det første er hvordan du selv vil beskrive din egen It-færdigheder?

R: Jeg er på højniveau og jeg kommer fra nogle virksomheder hvor man har været undervist og omskølet og tit og ofte kastet ud i nye udfordringer fordi at der var nye implementeringer og nye programmer.

I: Så du har høj kompetence?

R: Ja, jeg har høj kompetence og indlæringsevner på højt niveau fordi at jeg har været igennem forskellige systemer, flere gange.

I: Er det en af grundene til den stilling du har her nu, har det været en del af stillingsopslaget? At det krævede at du havde nogle It-færdigheder eller er det noget du suppleret med?

R: Nej det var det slet ikke, der var ikke tale om at jeg skulle have nogle færdigheder, men selvfølgelig gik ud fra at jeg kan noget Word og Excel.

I: Men mere er der ikke stillet krav om?

R: Nej.

I: Så du føler at du ville kunne hjælpe dine kollegaer, hvis de skulle have svært ved det?

R: Ja i den grad!

I: Føler du at dine kompetencer inden for dette område bliver lidt overset?

R: Nej for det er ikke det jeg bedst kan lide at lave, så det betyder ikke så meget. Jeg kan godt lave det fordi det er nemt for mig men det er ikke fordi at jeg behøver at lave det.

I: Så det er lidt nogle super kompetencer du har som ikke bliver udnyttet i din hverdag?

R: Ja, men det passer mig fint.

I: Ser du et behov for at der kommer et nyt It-system i Zacho/Lind?

R: Ja det gør jeg. Vi skal først og fremmest have intranet, det er noget som jeg på længere sigt ikke kan arbejde uden. Det er sådan basis, også tænker jeg det næste, det er ikke min del af arbejdet men alligevel, så vil jeg bedre kunne kontrollere nogle ting, vi skal have et digitalt registreringssystem af hvornår man møder på arbejdet, her taler vi om timelønnede, hvornår de ikke møder på arbejdet, det kan registrere sygdom osv. For når man har adgang til det program kan man bedre se hvor de enkelte er henne og hvad der sker.

I: Så for at få et overblik over dem som man måske ikke kommunikerer med på hverdagsplan?

R: Lige præcis. Lige nu fungerer det udelukkende på Excel eller på mail også bliver det printet ud og lagt i en mappe.

I: Hold da op.

R: Ja... Jeg havde på min gamle arbejdsplads, da jeg stoppede, en mappe med måske 15 siders papir. Alt var elektronisk og man kunne arbejde fra alle steder, fordi at man havde adgang til ens arbejdsstation.

I: Føler du at ledelsen gør nok for at imødekomme de nye digitale krav?

R: Ja det gør de, men det tager selvfølgelig tid fordi at i mange af de ting der er der lige nu der nogenlunde fra dengang hvor I blev født. Så når man har stået stille i så lang tid så sker det ikke på 14 dage.

I: Føler du at hvis man skal implementere et nyt It-system, at der er et behov for support udefra, hvor der kommer nogen og supportere jer i hvordan man skal implementere faserne?

R: Ja altså først og fremmest hvis vi skal have et nyt program, og det ved jeg at det er på tale, så et program der bl.a. er kompatibel med vores lønsystem, økonomisystem og produktionssystem så bliver det nødvendigt at vi har nogle faser om hvordan vi kører det ind og at det er nogle folk udefra der hjælper med det, fordi det gælder lige pludselig 180 medarbejdere der skal bruge det, og hvor ca. 140 af dem er timelønnede og måske 1/3 del af dem er ordblinde. Så der er flere ting i det. Man kan i den grad have lyst til at implementere sådan et nyt og moderne system men det kræver at alle sammen får smartphones og skal kunne betjene dem.

I: Du nævnte tidligere at du godt kunne tænke dig at der var et større samarbejde med uddannelsesinstitutionerne og sammen med at mange af jeres timelønnede er ordblinde, tænker du at der godt være et større samarbejde med dem i forhold til at se på deres uddannelser og hvad gør de for at forberede dem på den teknologiske udvikling der også er selvom de er tømrer, murer eller VVS'er. Så er det jo også uundgåeligt at lære dem at betjene smartphones.

R: Jeg ser ikke så meget problemet i den nye generation fordi det ligger lige til højrebænet og har de ikke smartphones så er der noget galt med dem, altså groft sagt. Jeg ser mere problemet ved dem som er 40+. Vi har problemer lige nu at måske intranettet skal gå over jubler eller måske den der facebooktjeneste for virksomheder, at vi kunne lave intranet på den måde, men det at man er på Facebook.

14.7 Bilag 7 - Respondent 4

I=interviewer R=Respondent

I: Det første område er virksomhedsstrukturen og vi kunne godt tænke os at vide hvordan du synes at Zacho/Lind skaber bindeled mellem de forskellige afdelinger?

R: Det er lidt uklart for mig hvordan det bliver skabt lige nu. Vi kunne fx godt bruge et intranet.

I: Holder I fx ugentlige møder eller?

R: Nej! Nej ikke samlet. Der bliver holdt kvartalsmøder hvor alle de administrative ansatte indkaldes og deltager. Det er noget nyt og det er meget godt at det er kommet. Det er meget uformelt i organisationen synes jeg.

I: Så du føler godt at der kan arbejdes med virksomhedsstrukturen?

R: Meget mere! Det trænger den til, jeg har ikke været her så længe, jeg er jo kommunikationsmedarbejder her så jeg kan jo godt se de der ting.

I: Hvor længe har du været her?

R: 1 ½ år. Det er jo en virksomhed som er vokset fra at, jeg kan høre at de ikke har siddet så mange for måske 7-8 år siden der var de meget færre, og organisatorisk og It-mæssigt er det måske ikke helt fulgt med til de behov der er til en større organisation.

I: Føler du at der kan arbejdes mere med at involvere flere forskellige faggrupper i forhold til samarbejde på tværs?

R: Man kunne i hvert fald godt videns dele noget mere, det kunne både være på den måde at man har et eller andet sted hvor folk kan finde tingene inde i et It-system også kunne det også være ved mødeaktiviteter, kursusaktiviteter og sådan noget hvor man mødes face-to-face. Ud over kvartalsmøderne, så er der også et møde for dem der er projektledere for en afdeling. Der er alle de andre så ikke med.

I: Det leder mig så lidt til det næste, synes du at der er en tydelig kommunikation mellem de forskellige led i virksomheden eller synes du at der nemt kan opstå misforståelser?

R: Ja altså, jeg synes at der bliver kommunikeret meget via mails, og jeg tænker ”okay, hvad gør folk når denne her mail om en uge ligger langt nede i indbakken?”. Jeg har lidt svært ved

at se hvordan folk får de informationer de skal have og hvordan de stadigvæk har den om fx et halvt år.

I: Så du synes at der godt kan opstå misforståelser i kommunikationen?

R: Ja der kan opstå masser af misforståelser, der mangler også struktur for hvordan vi gør ting. Hvordan vi kommunikerer, hvordan vi gør når vi laver vores arbejde og sådan noget. Fx bare sådan noget med hvordan man bliver sat ind i hvordan man gemmer sine ting på i drevene.

I: Det forventes der at man selv ved hvordan man gør?

R: Ja, også betyder det jo at folk gør det på 127 forskellige måder.

I: Så der mangler også en formel arbejdsstruktur?

R: Ja det gør der, sådan en mere fælles vidensdeling fx hvis der er en der ikke er her mere eller er på ferie. Den er jeg ikke sikker på at den er så stærk, fordi at folk gør det på hver deres måde.

I: Føler du at det let at komme med nye forslag eller tiltag til ledelsen?

R: Ja altså, jo det synes jeg, men jeg vil sige at jeg simpelthen har haft så travlt siden jeg har været her, så jeg har holdt mig meget til bare at kigge på mit eget område og lade være med at kigge på resten af organisationen. Så jeg har ikke sådan prøvet at komme med forslag ret meget til ledelsen. Ikke på det organisatoriske og It-mæssige.

I: Hvordan sparre I med hinanden på tværs af de her faggrupper?

R: Det er lidt tilfældigt, jeg har armene ude i virkelig mange forskellige hjørner i det jeg laver, som ikke er mine fagområder, men hvor jeg skal jo også skal snakke med nogen som har en faglig viden om det område. Så jeg er ude og have fat, men det er jo mit arbejdsområde der kræver at jeg er ude og kontakte rigtig mange forskellige her.

I: Så du syne at du er i rimelig god kontakt med de andre afdelinger?

R: Ja det er jo fordi at jeg selv ringer eller går over og siger noget til dem. Men det kan der jo også sagtens være andre der gør.

I: Det leder os lidt over til det næste emne som er virksomhedskulturen. Hvordan vil du beskrive kulturen i virksomheden?

R: Jeg synes den er under ændring fra at have været en lidt gammeldags drevet virksomhed til at bevæge sig lidt over mod måske at prøve at modernisere måden at drive virksomhed på. Vi er der ikke rigtig helt endnu. Kulturen er ellers meget uformelt og det er også derfor at det kan være lidt svært at navigere i tror jeg, fordi at der ikke er nogen strukturer for hvordan, der er ingen faste rammer. Der er mange ting hvor der ikke er nogen faste rammer for hvordan man gør tingene.

I: Føler du at det påvirker kulturen?

R: Jeg tænker at man kunne godt blive dygtigere til det vi laver. Altså det kunne godt blive bedre, der er nogle forbedringspotentialer synes jeg, som man måske nemt kunne samle op ved at kigge på alle de her ting der skaber den gode organisation. Men ellers så er her en rar omgangstone folk i mellem.

I: Føler du at projektlederne er gode til at sparre og involvere jer andre faggrupper?

R: Ja altså dem jeg har samarbejde med om de opgaver jeg skal løse er som regel gode til at sparre med mig og også flinke til at hjælpe.

I: Men du føler ikke at de skal blive bedre til at sparre med dem som er i huset kontra den måde de arbejder på lige nu?

R: Det ved jeg ikke. Jeg tænker at man måske meget arbejder med sine egne opgaver, og der kunne sikkert godt være noget logi i at sætte folk sammen på kryds og tværs, men om det er noget der lader sig gøre det ved jeg ikke, jeg er ikke inde i deres specifikke projekter og opgaver jo.

I: Men forestiller du dig at det kunne påvirke kulturen at man fx afholdte nogle flere møder på tværs af faggrupperne, både for det kommunikative men også for vidensdeling, at det kunne have en positiv effekt?

I: Det leder os lidt over til It, hvor vi gerne vil have dig til at beskrive dine egne It-færdigheder?

R: Jeg er sådan bruger af Office-pakken og af nogle Adobe programmer og redigere jo vores hjemmeside, hvor jeg også er inde i det hjemmeside system der, og vores tilstedeværelse på de sociale medier. Men jeg er ikke nogen haj til det, altså til It. Så en almindelige bruger.

I: Hvad har du selv af uddannelsesbaggrund med It, i forhold til den jobtitel du har nu?

R: Jeg er cand.mag. fra universitetet og It har jeg tillært mig igennem arbejdsfunktioner.

I: Føler du at du vil være i stand til at sætte dig ind i fx et nyt system?

R: Ja det ville jeg være.

I: Føler du dig også klar til det?

R: Ja jeg synes at det halter lidt det vi har. Det er der tydeligvis også enighed om at vi skal have noget andet, eller nogle nyere versioner. Og det trænger vi til.

I: Føler du at du ville kunne hjælpe nogle af dine kollegaer som måske havde svære ved tingene?

R: Det ville jeg nok godt kunne, men så kunne jeg godt tænke mig at få et lille introkursus hvis det var at man skulle være fast hjælper, men jeg prøver jo at hjælpe folk når de kommer. De kommer jo i forvejen og spørger mig nogle gange om et eller andet.

I: Så du ser at der er et stort behov for nye It-systemer?

R: Ja. Men det er jo besluttet at vi skal have den nye version af hele Office-pakken har jeg hørt.

I: Du nævnte at noget med intranet tidligere?

R: Ja intranet ville jeg synes var en god ide fordi, som det er nu, der virker det for mig, at der er mange der ikke ved hvor de skal finde diverse skabeloner og ting og sager henne. Vi har jo sådan et fint system, men jeg har en fornemmelse af at der er nogen som ikke helt ved hvor tingene ligger, også er der bare det at man kan samle organisationen, man kan lave nyheder på et intranet og man kan have nogle links ind til det man gerne vil have de skal se, fx kvalitetsstyringsmateriale finder du her. Det ville lette nogle ting tror jeg, og det vil også gøre at alle de der mails der kommer ud om småt og stort de ville kunne blive lagt derind også lå de der. Man ville kunne finde oplysninger bedre, der var blevet lagt på for tre uger siden også. Og man ville måske kunne lave en telefonliste hvor der var foto af folk så man kunne se hvem ens kollegaer var, i modsætning til den liste der er nu som er lidt svært tilgængelig.

I: Føler du at ledelsen gør nok for at imødekomme de nye digitale krav?

R: Det ved jeg ikke lige.

14.8 Bilag 8 - Respondent 5

I=interviewer R=Respondent

I: Det første spørgsmål det handler om virksomhedsstrukturen og ud fra det vil vi gerne vide hvordan du mener at Zacho/Lind skaber bindeled mellem de forskellige afdelinger? Fx om I holder nogle tværfaglige møder.

R: Strukturen er meget meget flad, så alt hvad man har af kommunikation er meget direkte. Jeg ringer direkte til lageret, jeg ringer direkte til de respektive folk der nu er.

I: Så du føler ikke at der skal holdes nogle flere møder fx med de administrative medarbejdere eller nogen fra værkstedet?

R: Nej så vil jeg synes det skulle være mere tværfagligt, men der har vi jo projektledermøder på tværs af afdelinger, her mener jeg selvfølgelig fx fjernvarme og jeg sidder i beton, men eller så synes jeg ikke at der er noget der kan forbedres på den konto på den måde fordi at det er så fladt, der er ikke så mange led. Vi er en forholdsvis lille virksomhed der også gør at der ikke er så mange formalia ting, det er meget direkte.

I: Så du synes at der er en tydelig kommunikation mellem de forskellige led, at der ikke let opstår misforståelser?

R: Jo det kan der sagtens. Ofte så kommer problemet når vi er flere på samme opgave og ikke kommunikere ud fx hvis den ene bestiller noget og den anden ikke også gør det. Så man kunne fx gøre en oversigt over bestillingerne lidt bedre eller blive bedre til at snakke sammen.

I: Så det er også internt mellem jer projektledere at der kan opstå nogle misforståelser hvis I er for mange om opgaven?

R: Ja og mange gange der ændre man lidt løsningerne hen ad vejen, og så får man ikke altid alle inddraget.

I: Føler du at det er let at komme med nye forslag til ledelsen?

R: Ja det føler jeg at det er meget let. Det kommer i at jeg synes at vi har en meget flad virksomhedsstruktur, at jeg kan komme direkte til direktøren.

I: Så du føler også at når du kommer med nogle forslag at du bliver hørt og taget alvorligt?

R: Ja.

I: Det leder os over til virksomhedskulturen, hvordan vil du beskrive kulturen i virksomheden? Hvordan synes du fx den sociale omgangstone er i virksomheden?

R: Jeg synes at der er en god tone, og der er meget hjælp at hente, man hjælper hinanden. Men man er jo altid sin egen herre, man er sine egne projekter nærmest. Det er en ting der gennemsyre entreprenørbranchen. Men det er en meget positiv omgangstone der er her.

I: Hvordan synes du at I som projektledere er til at sparre og bruge de andre i virksomheden fx værkstedet eller nogle administrative medarbejdere?

R: Det synes jeg vi er gode til at sparre og til at snakke tingene igennem.

I: Det næste vi gerne vil snakke lidt om det er It, hvor vi godt kunne tænke os at vide hvordan du vil beskrive dine egne It-færdigheder?

R: De er gode, jeg er en af de bedre i firmaet til det.

I: Så du føler også at du ville kunne sætte dig ind i et nyt It-system?

R: Ja det gør jeg.

I: Synes du at du ville være i stand til at hjælpe nogle af dine kollegaer som måske ikke er så gode til It?

R: Ja.

I: Ser du at der et behov for nye It-systemer i Zacho/Lind?

R: Det kunne være en rar ting at have som et hjælpe værktøj. En stor hjælp kunne være at man havde en database over de forskellige ting man har på lager, så man kan se hvad man skal ud og bestille eller regne med at man har hjemme også generelt med vores maskinflytninger, så man kan se hvor de er, evt. en oversigt over de flytninger der er planlagt. Jeg ved godt at det kræver en del af de andre, men så kan man måske sparre en transport den ene eller den anden vej, eller bare ved hvornår noget kommer hjem, noget materielt.

I: Det sidste spørgsmål vi har det er, synes du at ledelsen gør nok for at imødekomme de nye digitale krav?

R: Jeg synes det er fint nok, vi følger med. Problemet er at vi arbejder med så mange forskellige mennesker og de vil alle sammen have deres egne smarte ting.

14.9 Bilag 9 - Respondent 6

I=interviewer R=Respondent

I: Vi starter med virksomhedsstrukturen, og det første spørgsmål det er; hvad gør Zachø/Lind for at skabe bindeled mellem de forskellige afdelinger her i virksomheden?

R: Vi har et nyt begreb som de kalder funktionærmøde, og det har været her to gange indtil videre og jeg tror at deres plan er at der skal være to funktionærmøder om året, et i foråret og et i efteråret. Så er de lige begyndt på noget personaleudviklingskursus, DISC, det er en eller anden anerkendt metode, hvor vi så er delt op i hold med de afdelinger det er sandsynligt at vi vil komme til at arbejde sammen med. Det er meget funktionsbestemt og om hvordan man har risiko for at komme til at arbejde sammen.

I: Føler du at der kan arbejdes med virksomhedsstrukturen fx samarbejdet med de andre faggrupper?

R: Ja og det synes jeg at de faktisk har taget rigtig godt fat i, i forbindelse med det her DISC, fordi det er et problem, vi kender ikke hinanden, vi kender ikke hinandens typer. Vi ved ikke sådan dybdegående hvad det er de andre går og laver, også kan man sige om det er relevant at man kender alle i firmaet? – Nej, fordi vi er jo meget spredt fag- og enterprisemæssigt. Men i forhold til dem som man kan arbejde sammen med der synes jeg det er vigtigt – eller skal arbejde sammen med for at løse firmaet målsætninger. Og det har været sløvt i mange mange år, men vi er ved et kæmpe generationsskifte lige i øjeblikket.

I: Hvordan synes du at kommunikationen mellem de forskellige led er, kan der nemt opstå misforståelser?

R: Ja det gør der, det oplever vi ofte fordi at vi er dårlige til at sætte os ned og afklare forventninger til hinanden ved opstart af projekter. Vi kan jo være flere faggrupper inde over det samme projekt, men der er vi og har været ekstremt dårlige til at sætte os ned og afklare, dels roller og forventninger. Det er så blevet et fokusområde nu her, men det er bestemt ikke vores spidskompetence, og det skaber så også det her ”han er også en idiot ham den anden, han kunne da godt have tænkt sig til hvad han skulle have gjort”. Og virksomheden den er gennemsyret af det her.

I: Synes du det er let at komme med nye forslag til ledelsen? Bliver man hørt, bliver man set?

R: Det kommer meget an, altså jeg, jeg er jo privilegeret. Jeg har virkelig fået lov til at udvikle den afdeling jeg overtog. Bl.a. på It har jeg fået implementeret tablets som et værktøj, digitale borerapporter har jeg været med til at udvikle. Så jeg har været rigtig privilegeret med det, men også i forhold til nye maskiner og hvad der er fremme på markedet. Men nej det er en tung proces i Zacho/Lind og ændre det. Det kan være meget tungt at få dem til at forstå, at det kan godt være at det har gået godt i mange år, men selvom det har gået godt er det ikke ensbetydende med at man ikke kan gøre det bedre eller at det kræver noget forandring. Og der er de ekstrem tunge.

I: Så jeg hører dig sige at man godt kan komme med forslag men at der sker ikke så meget efterfølgende fra ledelsens side?

R: Nej.

I: Hvordan synes du at de andre afdelinger lytter til de forslag du kommer med? Hvordan sparre du med de andre faggrupper på den konto?

R: Nu har jeg jo lige været igennem DISC, jeg er dominerende og jeg er meget målrettet på det jeg gerne vil og jeg får som regel min vilje. Men jeg vil sige at med de ting jeg har med at gøre der implementere jeg ikke de andre afdelinger, men jeg begynder at høre at de fx overvejer at bruge iPad eller tablets, så har jeg klart en holdning til det ud fra de erfaringer jeg har fra min egen afdeling. Der er ikke sådan en vidensdeling omkring det, der skal jeg råbe lidt højt på gangene for at overbevise virksomheden om at det er ikke fordi at det er en iPad at vi skal have det. Det er fordi at en iPad er meget bedre end den tablet end vi valgte at

prøve til at starte med, men der skal bare råbes højt før at der er nogen der hører efter. Det er ikke sådan at man sætter sig ned i virksomheden og laver vidensdeling og siger ”hvad har I af erfaring med det her, I var de første til at begynde med at blive digitaliseret?”.

I: Så de nye implementeringstiltag der er her i virksomheden de går fra mund til mund, der bliver ikke holdt møder hvor I sparre eller videns deler?

R: Nej, nu ved jeg at vi var de første til at få det, også begynder det over i gas-afdelingen hvor man så det som en fordel. Der hørte jeg ude på gangene at de var i gang, også begyndte jeg at råbe højt om hvad jeg mente de skulle have som udstyr. Vores lastbiler er også begyndt at få iPads eller tablets i bilerne men det var heller ikke vidensdeling.

I: Hvad skal der til for at man bliver hørt?

R: Zacho/Lind har ikke tradition for at spørge andre, vi gør som vi altid har gjort. Og hvis jeg råber højt om at jeg vil have tablets, så er det fint. Og hvis en anden vil efterfølgende så får de det, men der er ikke tradition for at man koordinere. Så det er en holdningsændring.

I: Det leder os lidt over til virksomhedskulturen, hvordan synes du at kulturen er i virksomheden, fx den sociale omgangstone?

R: Virksomhedskulturen er jo, jeg vil ikke sige at den ikke er tilstede men den er som den har været i mange år. Vi har en flad organisation men er enormt topstyret. Vi har ikke kultur for at være sociale sammen, altså jeg har været med til at starte en cykelklub, man havde lidt en DHL-løbeklub, der er noget svømmehold, så sådan socialt har der ikke været noget. Vi holder ikke de store sommerfester, julefrokoster eller noget, det er der ikke tradition for. Så vi er meget fjernt fra hinanden. Så der har ikke været den der kultur men vi er i gang med at indarbejde den sociale del af det. Der har heller ikke været kultur for at man samarbejdede i den forstand, det var et nødvendigt onde når man var nødt til at bruge en anden afdeling eller arbejde sammen med en anden afdeling.

I: Så er I er i takt med de nye medarbejdere og generationsskifte så er det noget man har set at man har været nødt til at ændre?

R: Man kan jo se her i virksomheden der har man brugt rigtig mange ressourcer på at ansætte folk på, man har jo haft en skare der har været er i 25-40 år og de har jo bare været her, nu kommer der jo nye til og vi kan godt se at der sker en udskiftning fordi at firmaet har et ry for at være lidt gammeldags også er det svært at få nye medarbejdere og når du så får nye medarbejdere og de så finder ud af at firmaet er lidt gammeldags på mange punkter, så forlader de det sku igen. Lønniveauet er meget det samme indenfor vores branche, så det er ikke det der gør det, det er om du har en ordentlig pension, det er om du kommer til et firma der har sociale arrangementer, det er om du er i en virksomhed hvor du føler dig inddraget og involveret. Medarbejdere de vil jo have noget ekstra i dag og der hænger vi bare i bremsen.

I: Hvad skal I selv gøre på det kulturelle plan for at følge med tiden på det sociale?

R: Der hvor jeg synes der er kommet noget godt til, det er at vi har ansat en HR-partner. Firmaet har indset at vi har brug for en HR-partner til at tage sig af medarbejderpleje. Det har tidligere lagt indunder en kontorpige der har taget sig af at kursusbeviserne var gemt og huskede at sende folk afsted for fornyelse. Det er sådan det har været men nu har vi en HR-partner der tager temperaturen på virksomheden og ved hvad der skal til for at motivere og fastholde medarbejderne. Vi er på vej i den rigtige retning men det er også tungt, nogen gange tror ledelsen det er nok at de har ansat en, men de skal jo også give personen nogle beføjelser, de er også nødt til at give slip og forvente og acceptere at den medarbejder man har ansat til det, godt kan finde ud af det. Det er det jeg mener med at vi er topstyret selvom vi kalder det en flad organisation.

I: Det leder os lidt over til det sidste emne som er It, hvordan vil du selv beskrive dine egne It-færdigheder?

R: Jeg er ikke superbruger men kan bruge Office pakken i min hverdag til det jeg skal og har let ved at navigere rundt i vores økonomi programmer og sådan nogle ting.

I: Føler du dig så tryk ved at skulle have implementeret nyt It-system?

R: Jeg drømmer om det hver nat, det er simpelthen så oldnordisk det vi har så det er til at kaste op over.

I: Føler du også at du ville kunne hjælpe nogle af dine kollegaer der er mindre dygtige til opgaver i It?

R: Ja det synes jeg. Jeg er ikke superbruger men de der dagligdagsting og lære hvordan man skal gøre det kan jeg godt.

I: Synes du at ledelsen gør nok for at imødekomme de nye digitale krav?

R: Vi halter bagefter men det er også et stort skridt ledelsen skal tage. Det er lidt som at vi lugter lidt til det men er bange for at gå all-in. Det revolutionerende er at næsten samtlige funktionærer har fået en smartphone i 2016.

14.10 Bilag 10 - Respondent 7

I=interviewer R=Respondent

I: Det første spørgsmål det omhandler virksomhedsstrukturen. Hvordan skaber Zacho/Lind bindeled mellem de forskellige afdelinger? Er I gode til at snakke sammen på tværs af faggrupperne herude?

R: Ja det er vi.

I: Føler du at der kunne arbejdes med virksomhedsstrukturen, fx at der blev holdt nogle møder hvor I kunne sparre sammen?

R: Ja det mangler der, vi havde godt nok et funktionærmøde her for 14 dage siden og det har ligesom været gået bort fra i en lang periode og begyndt at introducere igen. Men det var mere sådan et møde hvor de fortalte om firmaet planer og visioner, det var ikke sådan omkring de er rigtig mange sager vi har kørende, som vi jo har brug for at snakke sammen om. Jeg har tit brug for at vide hvornår vi starter og hvornår forventer I at vi er færdige. Sådanne nogle ting mangler der på de der møder, det behøver ikke være hele firmaet det kan sagtens bare være os på lageret og på kørslen også formændene fx.

I: Så du kunne godt tænke dig at der var nogle flere møder med den faggruppe så du kunne planlægge dit arbejde?

R: Ja lige præcis, for formændene de får jo noget at vide fra deres projektchef eller fra ledelsen hvor de skal hen næste gang, også har de en lang dialog også først dagen før de skal starte et eller andet sted så ringer de til mig. Nu skal vi bruge fire skure og jeg ikke hvor mange containere og vi skal bruge en gravemaskine, og vi er jo selvforsynende, så nu skal vi jo have alt det her grej, og jeg har måske haft tre mand stående stille i en periode fordi at jeg Fikke har haft nogen steder at sende dem hen. Så hvis man nu kunne have en dialog så jeg vidste noget om det, og jeg har kun været her i fire måneder og det har jeg allerede fået øje på.

I: Kan der nemt opstå en masse misforståelser?

R: Ja det gør der nemlig fordi at man ikke, det er jo ikke meget man skal vide det er kun lidt. Jeg behøver kun at vide hvad der er reelt i min henseende, bare man kan få nogle datoer sat op. Det kan også sagtens være en virksomhedsmail der går rundt hvor der står at den og den dato forventer vi at vi starter op ca. her og det er de to formænd der har sagen. Så vi alle sammen er orienteret.

I: Føler du at det nemt at komme med nye forslag til ledelsen?

R: Ja det er det, der er ikke lang vej til toppen hvis jeg har et eller andet på hjertet, overhovedet ikke. Dialogen er meget åben, kommunikationen den er der, den er lige til. Det er bare at gå op og spørge så der er ingen problemer der. Man er altid velkommen til at komme med en ide og der bliver også lyttet til den, de er meget fremsynet. Og Lars, den nye den unge direktør, han er meget fremsynet og har noget drive.

I: Så de er gode til at følge forslagene til dørs?

R: Ja det er de, for jeg er jo også ny og har lidt krudt i røven og kommer med en hel ting og prøver at holde lidt igen fordi vi har mange ting vi skal have taget hånd om.

I: Det leder os lidt over til virksomhedskulturen, hvor vi gerne vil at du beskriver kulturen her i virksomheden, fx den sociale omgangstone?

R: Den er god, meget sober, ærlig og folk snakker pænt til hinanden og rigtig god dialog.

I: Synes du også det er nemt at kommunikere på tværs af faggrupperne?

R: Ja det er meget nemt.

I: Synes du at projektlederne herude de er gode til at sparre med de andre faggrupper?

R: Ja det synes jeg faktisk de er, der bliver tit spurgt til råds, både til værkføreren og til mig.

I: Det sidste emne det er It, hvor vi først gerne vil vide hvordan du selv vil beskrive dine egne It-færdigheder?

R: Haha. Jeg tror at min datter hun er bedre til det end jeg er. Jeg kan jo bruge de ting jeg skal.

I: Har du en smartphone fx?

R: Ja det har jeg, og jeg kan finde ud af at åbne Office pakken og alle de her ting og sager men ligefrem til at lave helt nye opsætninger eller helt nye ark, mere komplicerede. Jeg kan jo sagtens åbne et Word dokument og sidde og skrive en helt masse men det bliver aldrig det helt store med fint inddelte kasser og at den selv kan regne det ud.

I: Ville du kunne være i stand til at kunne sætte dig ind i et nyt It-system hvis der kom et?

R: Ja det er jeg, hvis jeg bare lige får en hurtig briefing, også bare at man bruger det så kører det rimeligt fornuftigt.

I: Hvordan kunne du godt tænke dig at et evt. nyt system blev introduceret? Skulle det være nogle udefra der kom ind og støttede jer i en periode?

R: Ja både og, det kommer jo an på hvor meget, altså vi har jo meget med det med det gamle It-system vi har, og det er lidt firkantet, ikke for at sige meget firkantet. Og det trænger virkelig til en update, og det var noget af det første jeg kommenterede, fordi det er altså tung. Jeg ved også at de arbejder med det og jeg ved også at de kigger på noget. Jeg kan godt lide at de er tilbageholdende med det, de går ikke ud og køber noget som vi kun kan brug halvt. Det er jo det der sker mange steder, det at de køber et system som de kun bruger halvt. Og det skal vi heller ikke ud.

I: Så du ser at der et behov for at få et nyt It-system?

R: Ja det er der, helt klart der er masser af potentiale i at få noget nyt ind, og det der holder dem tilbage det er jo at alt der er styring det ligger jo i det gamle It-system så det er jo en rigtig tung en at gå i gang med at lave om, og det kan man også godt forstå. Vi skal jo også have noget der fungerer. Der er rigtige mange processer der stadig gøres manuelt hvor fx et strekkodesystem og scanner ville kunne hjælpe rigtig meget med overblikket over lageret og maskiner.

I: Føler du at ledelsen gør nok for at imødekomme de nye digitale krav?

R: Det tror jeg de gør, og jeg kan også godt lide deres tilbageholdenhed.

I: Det har du nævnt nogle gange, hvorfor kan du det?

R: Jamen fordi at man hurtigt kan få købt noget som man aldrig får sat i gang. Jeg kan godt lide deres filosofi med lige at holde lidt igen, fordi det vi har nu det kører jo og det fungerer. Ja det er gammeldags men det fungerer. Men de vil jo rigtig gerne have noget der virker, så når vi går i gang med det så virker det. Det ville jo give meget tid hvis vi havde det her system der kunne registrere hvad vi har hjemme på pladsen, lagerchefen og jeg ville få mere tid i hverdagen. Vi ville kunne hjælpe hinanden ved bare at kunne scanne tingene ind når det kom hjem til pladsen. Og jeg tror da også at de kunne sparre en person i bogholderiet i forhold til de håndskrevne sedler som vi skal aflevere nu. Der snakker vi nemt 50 sedler hverdag til dem som de skal trykke ind.

I: det var vist det vi havde. Tak for din hjælp.

14.11 Bilag 11 - Respondent 8

I=Interviewer R=Respondent

I: Det første emne er virksomhedsstrukturen, og vi kunne godt tænke os at vide hvordan du mener Zacho/Lind skaber bindeled mellem de forskellige faggrupper herude? Holder i fx nogle møder?

R: Virksomheden har jo holdt to formændsmøder hvor vi den vej får indblik i hvordan Zacho/Lind den fungere, og det er jo overordnet og det opfatter jeg som ledelsens måde at forbedre samarbejdet imellem de forskellige faggrupper herude.

I: Synes du at der godt kunne arbejdes mere med den struktur herude?

R: Ja der er jo altid mulighed for, næsten uanset hvor god en organisation den er, så vil man jo altid kunne sige at den kan blive bedre.

I: Synes du at der er en tydelig kommunikation mellem de forskellige led herude eller kan der nemt opstå misforståelser?

R: Ja det kan der. Der er plads til forbedringer.

I: Synes du det er let at komme med nye forslag til ledelsen?

R: Det er ikke ledelsen der er problemet som sådan, det er mere kommunikationen fra arbejdsleddet og ind til mig det er for langsomt en gang imellem og det vil sige at jeg bliver presset i at skulle skaffe tingene hurtigere end det kan lade sig gøre. Det er sådan praktisk at problemet ligger.

I: Føler du så at hvis du kommer med nogle forslag, at de så bliver taget op til overvejelse, har du haft nogle oplevelser med dette?

R: De ting jeg har forslået er blevet taget positivt imod, men jeg har ikke været her så lang tid, så jeg skal også have noget at have det i når jeg forslår noget. De har taget positivt imod

noget som vi gerne vil have, den håndtering af de maskiner vi sender ud, så vi ikke skal sidde og håndskrive det hele med hvor de er. Jeg opfatter at det er noget der bliver arbejdet seriøst med, men der er ikke nogen udbydere endnu der har kunne sige at det er kompatibel med artesa, og det betyder jo at det er systemet der mere er hæmskoen end det er viljen til at få det lavet, for det bliver da en drøm den dag man bare hiver maskinen frem også trykker sagsnummeret også trykker på strekkoden også ved man at nu er den flyttet, også inde i systemet, i stedet for at det skal igennem fire hænder. Og når den kommer hjem igen så er det bare at trykke på knappen igen for så kan den selv se hvilken sagsnummer den er på og flytter den tilbage til vi ved hvad det er vi har på lageret.

I: Vi vil gerne lige vende virksomhedskulturen, vi kunne godt tænke os at vide hvordan du ser virksomhedskulturen herude, fx den sociale omgangstone?

R: Den er overvejende positiv, jeg har ikke noget der i forhold til hvad jeg ellers har oplevet.

I: Synes du at I er gode til at kommunikere på tværs af jeres faggrupper?

R: Ja dem jeg har med at gøre der er de det. Det handler jo også om hvordan man er som person, man vælger sine kampe med omhu når man har fundet ud af at det kan godt betale sig. Der er nogle man går til på en måde også er der andre man går til på en anden måde, og når man har lært det så er der jo ingen grund til at tage kampen.

I: Synes du at projektlederne er gode til at sparre og fx involvere de andre faggrupper?

R: Ja både og, nogen er bedre til det end andre. Væsentlig bedre til det end andre. Det ville være rart at vide bare to dage før at de skal bruge noget så man kan få det til dem. Det er jo ude i marken at pengene tjenes, det er ikke inde ved mig.

I: Det næste emne handler om It, hvor vi gerne vil at du beskriver dine egne It-færdigheder?

R: Jeg ser mig selv som en almindelig gedigen bruger af Office indenfor Word og Excel. Lidt mere i Excel end i Word, fordi at jeg har mere brug for Excel, så derfor har jeg brugt mere energi på at bruge Excel. Når jeg har en opgave der kræver Excel, så sætter jeg mig ned også laver jeg det Excel regneark så det servicere mig. Da jeg kom her der skrev man det hele ned

i hånden, og afleverede så den faktura, det har jeg så lavet i Excel så det kan gøre derigennem, men det er kun mig selv der bruger det, for jeg er heller ikke så dygtig til at lukke det så det ikke kan ødelægges. Men jeg har lavet en et regneark hvor der i bunden er en faktura, og så har jeg lavet en aftale med Dorte om at hver 14. dag der sender vi så faktura ud.

I: Så du prøver at systemere det arbejde du laver? Du har organiseret det i Excel så godt at du egentlig bare skal dobbelt tjekke det?

R: Jeg tjekker prislisen i regnearket en gang imellem, det er det.

I: Har det givet dig mere tid på gulvet at lave det?

R: Jeg håber da at det har givet dem mere tid inde på kontoret, for nu får de bare 57 fakturaer ind hver 14. dag i stedet for at de fik 12-25 om dagen som var håndskrevet og det hele var lagt sammen nede i bunden. Så jeg håber da at det jeg har gjort aflaster dem derinde.

I: Så du føler også at du ville være i stand til at kunne sætte dig ind i et nyt system?

R: Ja fuldstændig, der er ikke noget problem i det.

I: Så du vil også være i stand til at hjælpe nogle af de kollegaer der ikke er så gode til at bruge It?

R: Ja sagtens. Jeg er gammel instruktør, jeg har brugt 25 år af mit liv på at hjælpe og lære andre mennesker så der er slet ikke noget problem i.