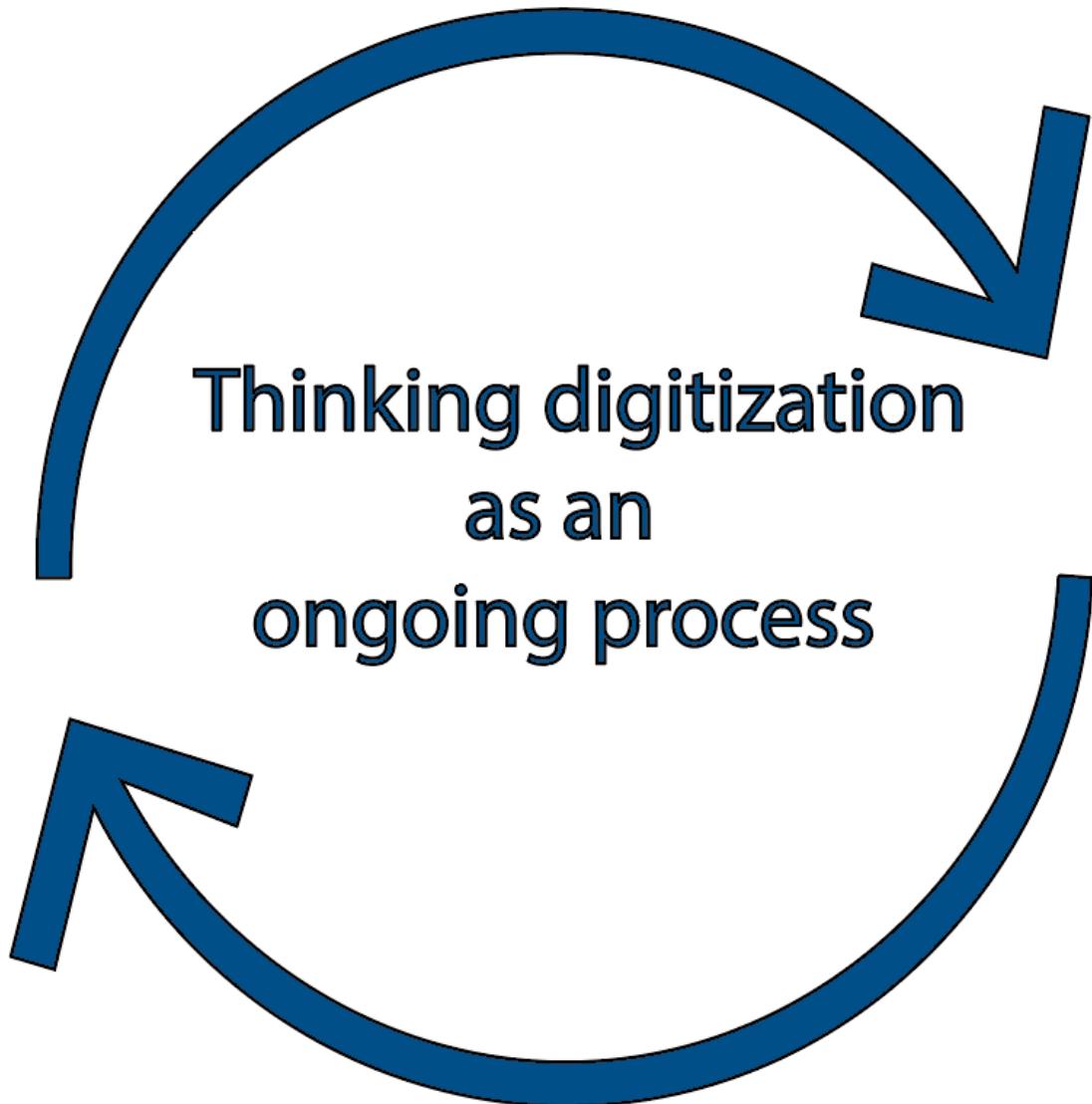


Master's Thesis
2018



Aalborg University Copenhagen
Techno-anthropology
By: Naphtali Normann Noer

Title: - Thinking digitization as an ongoing process
Semester: - 10th semester
Semester theme: - Master's Thesis
Project period: - Feb 1 - May 1, 2018
ECTS: - 30 ECTS
Supervisor: - Andreas Birkback
Project group: -

Name: Naphtali Normann Noer
Study no:20125769

Name:
Study no:

Name:
Study no:

Name:
Study no:

Name:
Study no:

Edition number: - 1
Number of pages and characters - 65/155517
Appendiks: - 7
Enclosure: -

Abstract

In this thesis, the reader will be introduced to theories of Science and Technology Studies that challenge the general understanding of how innovation or technological developmental processes are happening in the contemporary society. The point is to remove focus from the dominant perception that determines the directionality of the development. To this end, this thesis reveals the need for an anthropological approach to technological developmental processes. The need for an anthropological method is related to the acknowledgment that humans, technology, and society co-constitutes one another. Co-constitution means that the innovation has to be studied in its context, thus leading to a cultural study rather than a study of a technological progression. The pressing point of this thesis is to remove focus from uni-directional innovation thinking and open the scope for multi-directional innovation thinking. Innovation should not be seen as a process of starting and ending point but as an ongoing process that continuously engages in the developmental process. Engagement includes the involvement of groups that do not automatically involve them self to the technological developmental process. This thesis strives to illustrate why anthropological methods are necessary for the inclusion of otherwise uninvolved groups and the practices they represent.

By signing this document each group member confirms that all members have participated equally in the project work and that all take responsibility for it, collectively. Furthermore, all group members are responsible for no plagiarism in the report. Receipt for upload of the project report from Digital Exam www.de.aau.dk has to be attached to the report.

Abstract

In this thesis, the reader will be introduced to theories of Science and Technology Studies that challenge the general understanding of how innovation or technological developmental processes are happening in the contemporary society. The point is to remove focus from the dominant perception that determines the directionality of the development. To this end, this thesis reveals the need for an anthropological approach to technological developmental processes. The need for an anthropological method is related to the acknowledgment that humans, technology, and society co-constitutes one another. Co-constitution means that the innovation has to be studied in its context, thus leading to a cultural study rather than a study of a technological progression. The pressing point of this thesis is to remove focus from uni-directional innovation thinking and open the scope for multi-directional innovation thinking. Innovation should not be seen as a process of starting and ending point but as an ongoing process that continuously engages in the developmental process. Engagement includes the involvement of groups that do not automatically involve them self to the technological developmental process. This thesis strives to illustrate why anthropological methods are necessary for the inclusion of otherwise uninvolved groups and the practices they represent.

1. Table of content

1. Table of content	2
2. Introduction	4
3. Problem formulation	5
4. Introducing the case	6
4.1. ISS as a facility service company	6
4.1.1. The ISS Way	6
4.1.2. Vision and Mission	7
4.2. Industry 4.0	7
5. Theory	9
5.1. Science and Technology studies (STS)	9
5.2. Social Construction of Technologies (SCOT)	9
5.2.1 Social Groups	10
5.2.2. Interpretive Flexibility	11
5.2.3. Closure and Stabilization	12
5.3. Power relations	13
5.4. The History of the bicycle	14
5.5. Post-phenomenology	16
5.5.1. The Basic relations	17
5.5.2. Multi-stabilization	18
6. Qualitative Method	21
6.1. Abduction	21
6.2. Inquiry - Interviews and Interventions	23
6.2.1. Semi-structured Interview	24
6.2.2. Participatory Observation	25
6.3. Access and purpose of the inquiry	25
6.3.1. Transcriptions	27
6.3.2. Field notes	27
6.4. New Knowledge	28
7. Analysis	31
7.1. Digitization	31
7.1.1. Time and quality	34
7.1.2. Negotiation	35
7.1.3. Unclear potentials	36
7.2. Empowerment	37
7.3. Manual time registration	39
7.3.1. The colored slips	40

7.4. Digital trails	41
7.4.1. Summary	43
7.5. The two sites	44
7.5.1. The contract agreement	44
7.5.2. The middleman	46
7.5.3. Summary	47
7.6. Restrictions	48
7.6.1. Summary	49
7.7. INSTA800	50
7.7.1. Concert house	51
7.7.2. Flexibility	51
7.7.3. Summary	53
7.8. Pushing flexibility	53
7.8.1. Summary	55
7.9. Communication.	55
7.9.1. Pictures	57
7.9.2. Summary	58
7.10. A new tool	59
7.10.1. Summary	61
8. Discussion	62
8.1. Transparency	62
8.2. Dominance and power	63
8.3. Representing quality	65
8.4. The wrong problem	66
8.5. Connectedness	67
8.6. Multiple representation	68
9. Conclusion	70
9.1 What is next for ISS	72
10. Litteraturelist	75
10.1. Books	75
10.2. Articles	75
10.3. Web-pages	76
11. Appendix	77
11.1. Appendix I - Interview with Executive 1	77
11.2. Appendix II - Interview with Executive 2	84
11.3. Appendix III - Interview with Executive 3	88
11.4. Appendix IIII - Interview with Manager at Boesagerskolen (BS)	99
11.5. Appendix V - Interview with Manager at DR-Byen (DR)	107
11.6. Appendix VI - Participatory Observation notes Boesagerskolen (BS)	113
11.7. Appendix VII - Participatory Observation DR-byen (DR)	119

2. Introduction

In the contemporary society, innovation is constantly under investigation by different groups that are trying to understand the dynamics of innovation to control the developmental process to, e.g., create economic profits. Innovation is often connected to new technologies which in turn are perceived as the driver for the development. Industry 4.0 is a term that reflects this mentality because it focuses on the success stories of the technological developmental process and ignores the social constructs that constitute it. This means that innovation is reduced to a process of technological development that affects society uni-directional. Within Science and Technology Studies (STS), it has become a research concern to challenge this widespread understanding of innovation (Denis, 2015). Such studies aim to broaden the scope of innovation to understand the dynamics of the social constructs that constitute it. Innovation is investigated through its normative practises that are occurring every day and continuously. Innovation practices are considered hidden within the normative practices, and therefore the practices need to be revealed before innovation can be understood. The aim is to reveal the daily work functions in the specific operations and question things that are taken for granted (Denis, 2015). For these kinds of studies, the anthropological methods are used to combine knowledge from conversations, interaction and materialities in the daily work.

The study of daily work functions is conducted into a case of digitization in the International Service System (ISS) Group. ISS is a facility service company that delivers various services at the different customer's facilities, e.g., cleaning, catering, and security. The cooperation with ISS was established through Service Platform an organization that works to create constructive collaboration between companies and scientists. This thesis will show how anthropological methods can support a technological developmental process. This will partly be done by revealing a connection between theories of Science and Technology Studies (STS) and anthropological methods. STS will reveal the uni-directional understanding of technological development through the two theories Social

Construction of Technologies (SCOT) and post-phenomenology. The theoretical approach has the purpose of showing a need for a multi-directional and co-constitutive understanding of technological developmental processes. The empirical study will be done specifically in the cleaning division of ISS and in relation to the development of a digital solution for the registration of time. ISS has asked for an evaluation of two digitization technologies: a plastic card and a smartphone solution. It will not be the purpose of this thesis to evaluate the two technologies, but rather to nuance the problem through the empirical study. The empirical study will reveal practical circumstances present within the organization of ISS, and explain situations that create detours and complicate the developmental process. The empirical study will be conducted as a practice approach into the organization, to reveal how the technological developmental process of digitization is understood by the employees, at different levels of the organization. The goal is to show the advantages that a continuous confrontation with the technological developmental process entail, to acknowledge the continuous constitutional changes and to reveal practical argument for innovation potentials.

3. Problem formulation

It is the goal of this thesis to show how qualitative inquiries can support a continuous confrontation and engagement to an innovation process. The point is to reveal a connection between anthropological methods of collecting data and STS theories of multidirectional technological developmental processes. Therefore the empirical study of this thesis strives to reveal the need for addressing innovation and change multidirectional through the involvement of uninvolved groups.

- *How can techno-anthropological fieldwork, methods and theories about multi-directional technology development contribute to situate innovation needs and processes, specifically in the case of digitization at the company ISS?*

4. Introducing the case

The purpose of this section is to present the International Service System (ISS) Group as a case for digitization. The case section will be displayed in two parts. In the first part, ISS will be introduced as a facility service company with their historical background and their vision for the future. The representation will be given from the perspective of ISS and how they represent themselves (ISS, 2018). In the second part, the company and its visions for the future will be related to its goal of digitization. Digitization will be represented through the terminology of Industry 4.0.

4.1. ISS as a facility service company

ISS as a company was founded in 1901. The company started as a security company with 20 employees. The company has changed name and occupation throughout the times of its existence, and in 1934 the company established the Danish Cleaning Company (Det Danske Rengøringsselskab) as a sister company to the security company (ISS, 2018). Already at this point in history, the idea of an integrated facility service was flourishing. In 1962, the company was established internationally and had more than 32 sister companies in 11 countries (ISS, 2018). The International Service System (ISS) Group, was then established to create a united front for the cooperation. In 1989, the company had more than 100.000 employees under their cooperation, and it was considered among the biggest service companies in the world. Today the company has more than 500.000 employees in 74 countries. In Denmark there are about 7500 employees. The existing strategy of ISS was introduced in 2008 as "The ISS Way" (ISS, 2018).

4.1.1. The ISS Way

The purpose of ISS is to deliver excellent service experiences that will support the business of their customers. This is believed to be achieved by focusing on sharing best practices and providing standardized business plans while having the possibility of adjusting the solution to particular situations (ISS, 2018). The

strategy involves what ISS calls the “human touch” which ISS believes is their primary reason for obtaining their market shares. The “human touch” describes the empowerment of the individual employees that supports them to act according to the situation they are in (ISS, 2018). The wish of ISS is that their employees understand their purpose, not just as, e.g., cleaning assistants, but as service agents representing ISS.

4.1.2. Vision and Mission

The vision of ISS is as follows: “We want to be the world’s best service organization”. The mission is to deliver service experiences that support the goals of their customers through empowerment and engaged employees. Empowerment and engagement are created through the four foundational values: honesty, responsibility, quality and developmental spirit (ISS, 2018).

4.2. Industry 4.0

In this section, the hype term Industry 4.0 will be elaborated. Industry 4.0 will serve as a critique of how our contemporary society understands technological developmental processes and the danger of following the uni-directionality that is embedded in how it is perceived.

The perception embedded in Industry 4.0 is exemplified through the popular book by Klaus Schwab (2016) called “The Fourth Industrial Revolution”. The book brings a specific understanding of how technological change occurs, which at first seems rational but in turn can prove reductionist and misguiding. It is not that the opinions or statements of the author is false or delusional to the way technology can affect our society and therefore it is not so simple to point out exactly what the problem is. *‘We must have a comprehensive and globally shared view of how technology is changing our lives and those of future generations, and how it is reshaping the economic, social, cultural and human context in which we live in’* (Schwab, 2016). How technology is changing our lives, is indeed an important issue to consider. The problem is the uni-directionality of how technology is reshaping the world, and the world should just try to

understand how to adapt to technology. The point is that this perception of technological change is looking at technology as an entity separate from society, pushing itself into existence. The problem is then located in the deterministic point of departure. *'My Concern, however, is that decision-makers are too often caught in traditional linear (and not-disruptive) thinkings, or too absorbed by immediate concerns to think strategically about the forces of disruption and innovation shaping our future'* (Schwab, 2016). Schwab is caught in a loop that prevents him from considering the interconnection between technology and its user or use. When he argues that the force of disruption and innovation is shaping our future, he stays within his prison of uni-directional thinking. Schwab perceives disruption as a change that is happening due to technology, and it is describing an effect (technology) from outside the companies, that is pressuring the companies. The companies have no choice in the matter if they want to stay alive. The point is that this way of thinking leads to a reductionistic understanding of how technological development is happening in our contemporary society. The problem is that Industry 4.0 as a terminology focuses on the success stories within the history of technological development. It has no or only a little attention towards the more messy, unpredictable and unsuccessful stages of a developmental process. Technology is seen clear at the successful stages and social constructs, that in reality is an evident part of the mutual constitution of the development, it undermines. Thus the industrial revolutions, Industry 1.0, Industry 2.0 and Industry 3.0, dictates the success of Industry 4.0. It is important to state that the critique of Schwab and Industry 4.0 is not neglecting the importance of understanding how technology will affect the world (uni-directionality), but more a critique that points to a missing consideration (multi-directionality).

This representation is not given as a naive presumption of how ISS exclusively relate themselves to technological developmental processes, but rather as an acknowledgment that ISS is effected by this uni-directional understanding of technological developmental processes. This will be further elaborated through the theoretical foundation of this thesis.

5. Theory

The purpose of this section is to present theories that nuance the understandings of technological developmental processes (ontology) and how these theories can reveal new knowledge on technological development (epistemology). This will be shown through the discussion of different theories within Science and Technologies Studies (STS) and the inclusion of anthropological methods.

5.1. Science and Technology studies (STS)

In our modern society, technology is a part of new and unexpected challenges continuously. The interest of STS is to understand the multiple relations between science, technology, and society (Jensen et al. 2007). In practical terminology, the interest of STS is to reveal the relationships between scientific knowledge production, technological processes, and social structures. This somewhat unusual interdisciplinary interest field means that STS is created through its multiple and sometimes opposing scientific traditions (Jensen et al., 2007). STS is more related to a specific practice than attached to specific ideas or scientific traditions (Jensen et al., 2007). In this thesis, STS provides a meta-theoretical framework where neither science, technology or society have precedence. To explain this further, I will first introduce the views of Social Construction of Technologies (SCOT) and secondly the view of post-phenomenology. The important aspect to be understood is the theoretical view of how technological development is happening.

5.2. Social Construction of Technologies (SCOT)

SCOT is a theory developed by Trevor Pinch and Wiebe Bijker. The general point of the theory is to understand how technology and society mutually affect one another (Aibar & Bijker, 1997). The focus is how variations of technologies are selected or not selected by different social groups (Pinch and Bijker 1984). In their discussion paper, Pinch and Bijker (1984) insist on the importance of

integrating a social constructivist understanding into STS. SCOT wants to move away from a descriptive, linear and uni-directional understanding of technological development towards a multi-directional understanding (Pinch and Bijker 1984). Technological development or innovation has to be understood within its social constructs. SCOT is stating that through any developmental process of any technology, there are successful stages and unsuccessful stages, both distorting the linearity of the process and showing the inclusion of its social context. This in effect becomes multi-directional by insisting on how a process is affected by its context and how the contexts in return are affected by the process. The three primary analytical stages within SCOT reveals the multi-directional effects. The three steps are 1) identifying social groups, 2) interpretive flexibility and, 3) stabilization and closure.

5.2.1 Social Groups

The identification of social groups is a social acknowledgment of their relevance to the process. It is, in other words, a choice of the researcher when a group is selected as involved or not involved. The point is to create an understanding of the connections and the complexity of the involved social groups. Some groups are obvious as the technological developmental process involves them directly, while others are not directly involved and therefore not as obvious. The social groups are part of a bigger social system, and by examining the individual group empirically, information about the bigger system is revealed. Pinch and Bijker (1984) mention two empirical methods to identify relevant actors and how their list of social groups can be made. The two methods are “roll of the snowball” and “follow the actors”. Both methods are meant to lead the researcher to an understanding of the connections created around the technology and to frame or visualize the network, that the technology is a part of. According to Pinch and Bijker (1984), no empirical data will appear by just observing the social system in a steady state. It is necessary with a disturbance or change. The way to study the social groups and thereby the social network is to investigate a disturbance or change as it happens. As this point is central to the theory of SCOT, it becomes important to discuss when change or disturbance indeed is happening.

Throughout the thesis, this will become a point of discussion due to its role in the constitution of meanings towards the technological developmental processes.

The researcher may choose to view any given social group differently. From one point of view ISS could be seen as one social group - a homogeneous group of individuals working for the same purpose. The company employs workers and pay them for the time they spend working. It is the goals of the organization that are prioritized. In this view, ISS is understood as one group within society. In contrast to this, ISS could be viewed as consisting of multiple groups. The organization has built up structures and established hierarchies that form different groups within the company. Some of these divisions are very obvious, and some are not. The obvious divisions are found in the classical organizational structure between CEO, management teams, and cleaning assistants. A general assumption would predict that there are differences in both engagements to the goals of ISS, and in the understandings of the problems and solutions. The argument is that the definition of ISS as a homogeneous group or as multiple groups is constructed through choices and does not reflect the material reality. How do we choose to understand and view ISS? By looking at these views as constructions rather than opposites views of one true reality, the one choice does not eliminate the other. ISS can be viewed both as one group and as consisting of multiple groups simultaneously. This is explained further in the section of post-phenomenology. The point is, that how the researcher chooses to view ISS affects how problems are identified and analyzed.

5.2.2. Interpretive Flexibility

The differentiation of social groups has the purpose of showing that there is not just one possible or one best way to design a technology (Pinch & Bijker, 1984). Interpretive flexibility implies that there are multiple ways for the social groups to interpret a technology, and therefore also multiple ways to understand what problems should be solved and what solutions should be created. Interpretive flexibility implies a sociological deconstruction of technology since we are forced to divide the technology into parts related to the different understandings within

the different groups. This means that there is a connection between each social group and the technology - and not just a connection between the social groups. Interpretive flexibility brings the argument that the development of new technological possibilities is an open process and that the creation of such possibilities is a trade-off between social circumstances and actual technological possibilities (Pinch & Bijker, 1984). Without technological possibilities, there are no technological solutions to the problematic social circumstances and vice versa. The theoretical point of interpretive flexibility is to acknowledge that individual social groups understand the problems differently, leading to different solutions to the problems and a variety of technological development. Having different understandings of the technological possibilities leads back to the choice of which social groups that are relevant to the development of a technology.

5.2.3. Closure and Stabilization

The concept of closure and stabilization help reconstruct the technology. The concept of closure is when a controversy is stabilized, and a consensus for a technology or a technological developmental process is established (Pinch and Bijker, 1984). A closure mechanism can happen through 1) rhetorical closure, e.g. advertising or branding, or 2) by redefining a problem (Pinch & Bijker, 1984). Stabilization of a technology is a dynamic process which can either decrease or increase, and the focus will be on the development of a technology within a specific social group (Pinch and Bijker, 1984). In this thesis and concerning the discussion of when change or disturbance is happening, closure mechanisms will be a point of critique. Whether or not Pinch and Bijker actually would agree, this thesis will argue that the notion of closure supports the linear descriptive understanding of technological developmental processes and that it undermines the multi-directional model that SCOT represents.

5.3. Power relations

Like every other theory, SCOT has been subject to many different critical evaluations. A relevant critique is that SCOT has the danger of undermining its

purpose of looking at the technological development process multi-directionally. As already mentioned the choices that the researcher makes to identify relevant social groups, affects the interpretive flexibility. This, in turn, affects the stabilization and the illusion that closure is possible. The first and most imminent danger is that of power relations. Hans K. Klein and Daniel Lee Kleinman (2002) brings the argument that SCOT assumes all social groups to be equal in power and have the same amount of effect on a technological developmental process. The power relation is to some extent acknowledged by Pinch and Bijker (1984). They use the term core-set referring to the dominant social group which they argue exists within the hard sciences, like physics and biology. The danger that occurs is that they seem to neglect that the case is the same with technology as with science. Their solution to the core-set problem is to consider a broader range of social groups, which will help redefine the problems and create a closure (Pinch & Bijker, 1984). Klein and Kleinman (2002) argue that if the social groups are chosen only through their involvement in the technological developmental process, the analysis will continue to support the dominant and already existing understanding of what a problem or a solution is. What the critique points out, is that it can be difficult (and even deterministic) to choose which social groups to include, and which not to include. The reason is that the different power relations within our society, in some cases effectively prevent groups from participating in the developmental process (Klein and Kleinman, 2002). Following the understanding of technological development that SCOT brings, the development derives from the social groups involved and in effect, the problems and solutions are defined by these social groups that are deemed involved. The researcher then has to evaluate if the social groups are involved or not, before including the group into the social system. This choice, when made premature, will lead to supporting a linear and deterministic understanding of the developmental process. The critique that Klein and Kleinmann (2002) rightfully bring is that dominant perceptions of technological development exist and that this has a significant effect on how solutions and problems are defined within society. This is the reason for showing the relation between ISS and Industry 4.0. Industry 4.0 as a terminology is in this thesis argued to be a dominant understanding of how

technological developmental processes are happening. It now becomes necessary to introduce the history of the bicycle to show the necessary attention to the unsuccessful stages in a technological developmental process.

5.4. The History of the bicycle

The analysis of the history of the bicycle made by Bijker (1995), illustrates the necessity for a social constructivist approach to technological developmental processes. The main point that is brought in the analysis of the bicycle is that most technological developmental processes are seen only through its successes. Bijker (1995) argues that this is a reduction of reality and an ignorance towards the detours, a developmental process has gone through. '*The focus on successful innovations suggests an underlying assumption that it is precisely the success of an artifact that offers some explanatory ground for the dynamics of its development*' (Bijker, 1995). In the analysis, Bijker (1995) shows many of the detours that the creation of the safety-bicycle, which we still have today, went through during its developmental process. These detours all failed to stabilize or only stabilized shortly within society. It is the reasons for stabilization or the reasons for failure that makes the analysis so interesting. The bicycle was in its early stages designed to be a sporting activity and it was meant to be for the male population that had sporting competences (Bijker, 1995). '*The typical bicyclist - by this time meaning an ordinary rider - had to be young, athletic, and well-to-do*' (Bijker, 1995). It was the meaning given to the technology that formed the technology in the developmental process. The case of the bicycle shows clearly how the norms of the existing society had great influence on its development. Females were not considered users of the ordinary bicycle and therefore the earliest design was shaped for the males (Bijker, 1995). Today we have both male and female bicycles which reflects the continuous power of such norms. One might ask if there actually is any physiological reason for having male and female bicycles. Bijker (1995) argues that this deviation derives from meanings carried within society. '*Technological development should be viewed as a social process, not as an autonomous occurrence. In other words, relevant*

social groups will be the carriers of the process" (Bijker, 1995). The problem of female cyclists was acknowledged by the contemporary society and created a controversy for the technology. Different social groups worked to solve the problem from their perceptions of the problem. Bijker (1995) gives three examples on how the problem of female cyclists was handled in the contemporary society. The first was the use of rhetorical or moral arguments. The problem became evaluated in comparison to other problems. If the only way a female could reach church at Sundays was on a bicycle, then this was better than not attending church. Secondly, an effort was made to make it more appropriate for a female to use a bicycle like better suited clothes for cycling. The last example given by Bijker (1995) is the changing of the ordinary bicycle and the creation of the tricycle - a bicycle for female users. With this technological solution, the tricycle removed the need for better suited clothes. As history has shown, these inventions or creative, innovative solutions, derived from the groups that were actually involved in the developmental process. Bijker (1995) points out that the female cyclist was a social problem and not a rhetorical, fashionable or technological problem. A social problem that had its effect throughout society, and not only within the technological development of bicycles. The meanings carried about female-male relations was affecting the development of the technology because this relation was not questioned. The relevant question is, when do we know if the problems and the solutions we work to solve are the right ones? SCOT would argue that by considering the problem multi-directionally, a negotiation will create a stabilization and eventually create closure. But closure is related to the danger of power relations, thus undermining the negotiation through domination. Post-phenomenology would argue that closure is an illusion and that problems always will be at some level of negotiation. Post-phenomenology believes that an effort for closure is an expression for the use of power and a reduction of reality. The danger of dominant social groups that are rhetorically working to create closure or by redefining problems as pure technical is undermining the multi-directionality. To explain this further the theory of post-phenomenology will be introduced in the next section.

5.5. Post-phenomenology

As the name indicates, post-phenomenology has its basis in phenomenology. Phenomenology strives not to interpret reality, but to observe it. In its origin, it seeks to describe reality as it is observed, in contrast to the natural sciences which aim to describe reality as it really is (Verbeek, 2008). Peter-Poul Verbeek (2008) argues that phenomenology has failed to achieve this goal since it, instead of describing reality, is analyzing humans and their reality. '*It is, therefore, more in accordance with the history of phenomenology to see phenomenology as a philosophical movement that seeks to analyze the relations between human beings and their world, rather than to be a method for describing reality*' (Verbeek, 2008). Don Ihde, an American philosopher of science and technology and professor from the University of Boston, established post-phenomenology in his attempt to redefine phenomenology (Verbeek, 2008). For Ihde, the important focus is on the relationship between humans and their world. Ihde describes phenomenology as a way of analyzing how humans perceive the world. Phenomenology and post-phenomenology do not have the function of representing the reality, but instead, they reveal the construction of a reality (Verbeek, 2008). SCOT focus on whether or not a social group is involved within a social system, while post-phenomenology focuses on how the relations are achieved and perceived (Verbeek, 2008). This gives the possibility for including non-intentional and non-involved actors or social groups in the analysis. This view can help to remove the focus from the dominant and obviously involved social groups to a developmental process. In effect, this opens the door to including social groups that are affected by the developmental process and has no or little direct influence on the process. Verbeek (2008) argues that it is this combination that creates the basis for the post-phenomenological analysis of the human-world relation. The human-world relation, or the subject-object relation, is not to be bridged through intentionality, but through a mutual constitution. '*It does not close the gap between subject and object by stressing that subject and object are always linked via the bridge of intentionality, but by*

claiming that they constitute each other" (Verbeek, 2008). In this relation, it becomes the post-phenomenological argument that technology has a mediating role. From this understanding, it is not only humans that affect their world or the world that affects humans. Technology also affects the perception humans have of the world and technology changes the world. This is where Verbeek (2005) presents the human-technology-world analytical relations, which argue for the co-constitution between all three entities, where neither one has precedence. There is no uni-directionality, nor a dualistic causal directionality, but a multi-directionality. Human relations cannot be understood without its social context to the world and its perception of the world and the technology. Neither can the world be understood without its technologies and the humans who use it. The meaning of multi-directionality is illustrated in the four fundamental relations of post-phenomenology (Verbeek 2005). The four fundamental relations should be understood as different points of departure from where the mediating role of technology can be described.

5.5.1. The Basic relations

The first fundamental relation is the embodiment relations: (human - technology) → world (Verbeek, 2005). How humans and technologies together relate to the world that they are a part of. The second relation is the hermeneutic relation: human → (technology - world)(Verbeek, 2005). How humans relate themselves to the world with its technologies. In the third relation, the focus is on the alterity relation: human → technology - (world)(Verbeek, 2005). How humans relate to technology entering their known world. The last and fourth relation is the background relation: human - (technology - world)(Verbeek, 2005). How humans are relating to known technologies in the world. Post-phenomenology is indeed very human-centered: the technological human to the world, humans to the technological world, humans to technology knowing their world, and humans knowing their technology in the world. The argument that is pushed here is that to study either one of the three, is to study humans. '*Taken together, the mediating role of technologies and the way the multi-stable intentionality of artifacts play out in a particular user context brings us together with Ihde, to the*

non-trivial conclusion that ‘technology is only what it is in some user contexts’ (Goeminne, 2010). The four fundamental relations and their points of departure show that to understand a technology, you must understand the surroundings of the technology. Post-phenomenology understands the multi-directional nature of technology in its relation to the multiple meanings given to technology within the different social groups that are affecting and affected by the technology. The multi-directionality is then transformed into a multi-stability, which challenges the closure mechanism brought by SCOT. This means that for a post-phenomenological point of view closure is but an illusion and without practical use. The concept of closure in SCOT is impossible when the notion of multi-stability is accepted. Closure indicates that the development has ended. Multi-stability opens the door for a never-ending development and stabilization as only momentarily. Therefore a technology can stabilize multiple ways simultaneously. The idea of closure is redundant and only serves to empower the dominant social groups. Redefining problems or rhetorical closure is a social use of power and not an acknowledgment of the realities that exist. The following section will shortly discuss how the theories of SCOT and post-phenomenology is used in this thesis.

5.5.2. Multi-stabilization

It is important to be clear about how the two theories, SCOT and post-phenomenology, are used in this thesis. The choice of social groups and concept of interpretive flexible are used to identify how problems and solutions within a social system can be located within different contexts. The practice of evaluating the social system as fragmented and as consistent with multiple interpretations is an analytical tool for seeing new perspectives. The critique of the power relations is given to point out that even when representing multiple groups and their interpretation, dominant interpretations affect the analysis. The critique of the power relations points to the danger of only representing the obviously involved social groups and ignoring the social groups that have little or no involvement in the technological developmental process. Involvement is easily understood as intentionality or direct influence which limits the analysis to

only seeing obvious problems and solutions (Feenberg, 2009). The intentions of the social group within the network have an influence on whether or not they are included in the network. This means that the involvement starts from the intentions of the social group. Verbeek believes it is more important to look at the existing perceptions of the social groups before deciding to involve them or not (Feenberg, 2009). The problem is that SCOT has a starting point and an ending point which is showing a linear progressive uni-directional approach to the analysis. Thus starting from the intentions or obvious involvement to the developmental process and ending at the closure mechanism. Only including the actors or the social groups that obviously are involved, is supporting the dominant and already existing understanding of the developmental process. The problem as it is seen by Verbeek is that SCOT is seeing the connection between groups, actors, and technology as a dualistic relation. The relation is understood as a two-way relationship between different entities within a social system.

Post-phenomenology is understanding these entities as interconnected and therefore believes that there is no point in focussing on a beginning and an end. When SCOT would argue that a technology has stabilized (meaning closed), post-phenomenology would add, only momentarily within a specific context. Post-phenomenology uses the term multi-stability to illustrate the continuous negotiation that is constituting a technology developmental process. The point is that this process never ends, it is always under negotiation, and therefore closure is impossible. It also means that the analysis has no end. When a technology is under continuous negotiation then the involved social groups are also continuously under negotiation. This leads to a situation under continuous negotiation. When a change is always on its way it means that knowing what to do next, is only possible by continuously engaging in the constitution. This means that it is the engagement that is the real tool for understanding the detours that a developmental process is undertaking continuously. The argument of post-phenomenology and this thesis is that in order to study human-technology-world relations, we must study humans. This statement is dangerous because it can easily be understood as if humans become the starting point of the analysis while technology becomes the end, thus again a

uni-directional approach. To explain this further, and to remove any associations to a uni-directionality, this statement will be related to the ideas of dialectical materialism. Dialectical materialism is a theory of science that has its origin from Marxism (Sonne-Ragans, 2013). Dialectical materialism states that the world is material and that this materiality consists of dynamical contradictions and interacting structures that mutually affect one another (Sonne-Ragans, 2013). Dialectic materialism sees humans as something unfinished and unpredictable (Schibbye, 2010). Humans are unpredictable and therefore not quantifiable and they do not evolve linearly in a causal movement with starting points and ending points (Schibbye, 2010). Causality is circular, meaning a continuous process. When relations and mutual causality is the foundation of the study, humans cannot be seen as a separate object of study, but rather through their relation to other humans and materiality in the world (Schibbye, 2010). The point is that it becomes useless to think in terms of either/or, and constructive to think in terms of both/and when wanting to understand humans in their relations (Schibbye, 2010). This means that just as the world affects humans through norms, values, traditions, and technologies, these, in turn, can be changed by human activities (Sonne-Ragans, 2013). Studying humans is then to study humans in their relation to the world. Together with post-phenomenology and SCOT, it means that a continuous study of humans in the material world and how they constitute one another is a strong and empowering analytical tool. Human-technology-world relation is then understood as a situation that can be studied.

6. Qualitative Method

The purpose of the method section is to introduce the reader to the use of methods in the thesis. It will reveal how the researcher approached the field of study and result in an understanding of the knowledge that is produced through the methodological approach.

6.1. Abduction

In this first section, the point is to provide the reader with an understanding of how the researcher believes in obtaining and using data in the empirical study of this thesis. To this end, this section will draw on a short article written by Svend Brinkmann (2014) a professor of psychology from the University of Aalborg. Brinkmann (2014) points out the dilemma between the two fundamental understandings of the nature of data. The one understanding is that no data can be obtained without the mediation of human activity. This means that data “*the given*” is constructed and should be understood as something that is taken (Brinkmann, 2014). Brinkmann (2014) argues that this would mean that data does not exist, at least not as something given. The second understanding is that data is everywhere and that everything in effect is data. To this, Brinkmann (2014) argues that data becomes hollow and without meaning, especially from an analytical perspective. Further, Brinkmann compares the data-driven analysis induction and the theory-driven analysis deduction. Brinkmann (2014) argues that instead of addressing the relationship between data and theory, which constitute the discussion of induction vs. deduction, the qualitative researcher should address the relationship between situations and inquiry.

The relationship between situation and inquiry has been a subject of interest for the anthropologist when distinguishing between practical (implicit) and theoretical (explicit) knowledge (Lie, 2013). This division is also known as the emic-etic divide, where the emic is related to the practical description and the etic relates to the theoretical analysis (Lie, 2013). The divide between the two is

not seen as dualistic opposites but as having degrees of influence and therefore constituting each other. The anthropologist must then learn to balance between a practical approach and analytical categories (Lie, 2013). This means that the anthropologist is working to achieve an insiders point of view while possessing important information about the situation that is not known by the informants. *'The anthropologist is able to connect a local reality and the natives' view to a level of attraction through concepts that enable comparison'* (Lie, 2013). The question any anthropologist should always consider is when the pre-existing knowledge of important informations affect the important insiders point of view. Lie (2013) argues that the important combinations is found in the balance between theory and practice. *'If a man sets out on an expedition, determined to prove certain hypotheses, if he is incapable of changing his views constantly and casting them off ungrudgingly under the pressure of evidence, needless to say his work will be worthless. But the more problems he brings with him into the field, the more he is in the habit of moulding his theories according to facts, and of seeing facts in their bearing upon theory, the better he is equipped for the work'* (Malinowski in: Lie, 2013). In this view, it is the problems that are the source of change, that reveal practices and participants points of view, when related to theories. Theories are formed in their relation to the facts of the problems revealed in the encounter with the participant in the inquiry. The point is that theories and practices constitute the problems that become an additional source of information and affect the analysis, through the participatory observations. The emic-etic division is then a balance between different kinds of information where the researcher is the medium of reasoning. There is no point in trying to distinguish precedence, but rather to acknowledge the constitution within the researcher, in his or her relation to the situation of study. This balancing is very similar to the process of reasoning embedded in abduction. *'Abduction is thus a form of reasoning used in situations of uncertainty when we need an understanding or explanation of something that happens'* (Brinkmann, 2014). The abductive method is to be considered as a process where the goal is not to bring universal answers but instead to create a basis for action in a specific situation. It works through the breakdowns or

interruptions of situations which rattles our stable environments and create a basis for change. Abduction is the navigation within different situations that are driven by astonishment, mystery, surprise or breakdowns in our everyday lives. Abduction is, therefore, a never-ending process, something that goes on as long as humans are alive. There is, according to this model, no hard and fast line between life, research, theory, and methods (Brinkmann, 2014). The dynamical view on the way abduction believes to achieve knowledge is described by Brinkmann (2014) as "*stumble data*". Abduction, as Brinkmann (2014) sees it, is the collection of data when data is given through our everyday experiences. By challenging our existing understanding of a situation, through the focus on what surprises us, we open up for new understandings through inquiry. The point is to be open to the surprises and the breakdowns or imbalances that a given situation provides. Brinkmann (2014) turns to Latour's definition of objectivity as '*allowing the object to object*'. It is the stumbling upon objects that makes the given data have a say in the situation, through the researcher's inquiry and willingness to linger in imbalance. As SCOT and post-phenomenology also argue, the empirical study needs change or breakdowns of the stable environment. Abduction argues that when change is happening, change becomes a situation that the researcher stumbles upon and engages in. Here an inquiry is needed. This means that the researcher needs to question things that are taken for granted.

6.2. Inquiry - Interviews and Interventions

If you would like to know how people understand their world and their lives, why not talk to them? These are the first words in the second edition of the book Interview; Introduction to a craftsmanship by Steiner Kvale and Sven Brinkmann (2009). The craftsman will listen to the informant's views and meanings as they themselves express it, while obtaining knowledge of their daily lives, work lives, and social lives. The authors bring forth two ways of understanding such an interview situation. The first one is the transaction of knowledge from one source to another: from the informant to the interviewer. The second is to see the interview situation as a place where new knowledge is constituted (Kvale &

Brinkmann, 2009). In line with abduction from the previous section, an interview is a place to situate and inquiry. The purpose of an interview in this sense is to allow ourselves to stumble into data. The quality of an interview situation is then depending on the craftsmanship and the fulfillment of the purpose of the interview (Kvale & Brinkmann, 2009). A good interviewer is experienced and has obtained a certain level of knowledge about the object of interest. The situation is the interest of the researcher and the inquiry is the means to which new understandings are created. This means that the well-prepared researcher has a general understanding of the problems in the situation, and the willingness to influence the problems during the inquiry (Kvale & Brinkmann, 2009). What is taken for granted and how can it be unfolded in the interview? The way the researcher and the informant understand the interview will, as with the technological development of the bicycle, prove to have a consequence for how the interview is conducted. Therefore, the structure of the interview is important.

6.2.1. Semi-structured Interview

The interviews in this thesis have been conducted as semi-structured. A semi-structured interview is structured through themes of interest that the researcher aims to elaborate in the conversation. The informant is meant to give open answers and explanations within the subject of interest (Kvale & Brinkmann, 2009). Follow-up questions are used as a technique for elaborating aspects of the conversation for two purposes: first, to ensure that the informant was understood correctly, secondly, as a means to push the informant to talk more about the subject of interest during the interview (Kvale & Brinkmann, 2009). A great emphasis has been placed on creating an open dialogue during the interviews, to give the informant the possibility to bring spontaneous and surprising answers or illustrations (Kvale & Brinkmann, 2009). The Interview is one way to create an inquiry which constitutes knowledge through a conversation. Another way of creating an inquiry is through an intervention or participatory observation which means that the inquiry is physically happening within a chosen context.

6.2.2. Participatory Observation

Intervention is a means for the anthropologist to participate in any given practice. This means that the researcher is engaged in the situation and is obtaining knowledge both through the physical presence and through the conversations with the participants of the situation (Sunderland, 2007). An intervention is a means to achieve an insider view on things (Sunderland, 2007). It is done to reveal different understandings and to open the possibility for surprises. It provides the researcher with the opportunity to experience the relativity of what is being talked about (Sunderland, 2007). It is an anthropological method of inquiry to reveal real human practices and especially to focus on the symbolic and socially created meanings, that humans live by (Sunderland, 2007). The intervention is a statement that the researcher is involved in the creation of the data and the process of discovery, understanding, and knowing (Sunderland, 2007). '*Thus the process of cultural analysis must be one of constantly questioning presuppositions - examining the role of our own assumptions and points of views and interrogating what we think we know and why we think we know it*' (Sunderland, 2007). The interventions have served as means for the researcher to relate to the situation and to establish conditions for conversations within the practice. The interventions have been made to illustrate the necessity for a continuous focus on interrogations and engagement with the technological developmental process.

6.3. Access and purpose of the inquiry

The agreement for the access to the field was formulated between the researcher and a contact at ISS. This was achieved through written dialogue and physical meetings between the ISS contact and the researcher. The construction of structure and longitude of the research was negotiated with respect to deadlines for both the researcher and ISS. ISS provided access to the situation of study and they supplied the researcher with the necessary assistance in establishing the inquiries. The agreement was made in the planning phase of the project. The researcher had created a project design that was approved by the

contact at ISS, and the necessary physical preparations were made along the way through continuous communication and negotiation. The design was constructed to evaluate ISS as multiple social groups with multiple interpretations of problems. Therefore, three different levels within ISS was included in the research. In practice this was done through 1. three executive interviews, 2. two management interviews, 3. participatory observation at two management sites (Boesagerskolen and DR-byen). All the five interviews had a duration of between 45 and 70 minutes, and the full interview was transcribed to written text to support the analytical work. The participatory observant had a duration of 5 - 6 hours, and was represented as field notes to support the analytical work.

The three executive interviews were conducted in the form of semi-structured interviews that took place at the ISS tower in Søborg. The contact at ISS suggested the chosen executives and they were approved by the researcher. The executive interview were conducted to get knowledge about the meanings and understandings towards the digitization of time registration at the executive level. In the conversations with the executive, the emphasis was on revealing the general perceptions of digitization in order to compare these to the problematic terminology of Industry 4.0, and the theories of technological developmental processes.

Two management interviews were conducted at the sites of observation. This was done to get a better practical understanding of the actual situation at the two sites. The management interviews had the purpose of revealing the problems that were present at the specific site. A conversation surrounding the everyday activities and the problems that occur on the site. The contact at ISS chose the sites of observation, and the managers had agreed to cooperate in the interview. Information about the general purpose of the interview was given to the managers and the executives before the interview inquiry.

In the participatory observations, the agreement was made between the researcher, the executives and the managers before the actual intervention. The researcher had to ask for consent with the individual assistant at the intervention. Two half days' interventions were conducted on the management sites through the use of conversations and engagement with the cleaning assistants. The purpose of the intervention was to get a practical understanding of the workday of the cleaning assistants. The conversation with the assistants was related to the duration of their workday, the practical problems of the workday and how they solved them. In the following sections, the methods for the representation of the interviews (transcriptions) and the participatory observation (field notes) will be explained.

6.3.1. Transcriptions

The transcription is the textual representation of the interviews (Kvale & Brinkmann, 2009). The transcription is done to support the analysis of the interview and to create themes of interest for the discussion and relevance of the data. At the interview situation, the conversations have been recorded in order not to lose essential aspects of the conversation. The five interviews that have been conducted have therefore been transcribed from verbal to written text. The transcriptions have been made as a meaning condensation, where the researcher has put emphasis on the meaning delivered by the informants. The meaning condensation means that the written represented has focused on what the informant meant to say and not exactly how it was said (Kvale & Brinkmann, 2009). This is very evident in the choice of translation from Danish to English. The researcher has removed unnecessary words and focus on the meaning delivered. Ethically the informants have been informed of the purpose of the interview, how it will be used, and how it will be processed (Kvale & Brinkmann, 2009).

6.3.2. Field notes

Field notes are an ethnographic form of documentation. The form is an open process for the researcher to select interesting observations, note things that

are said, or thoughts that occur during the situation (Spradley, 1980). The field notes are the textual representation of the researchers experience that occurred in the situation. They have the function of helping the researcher remember the situation and to reveal how the situation is understood. In short, field notes are a tool for documentation, an object for analysis, and a medium for communication (Spradley, 1980). The way the field notes are made influence how the situation is remembered and perceived. It has an influence on what, later is considered important from the situation, and most importantly, it has an influence on the representation of the situation for the receiver (Spradley, 1980). Certain considerations are important to make when writing field notes. First, the type of language to use is important. Second, to be very punctual when writing citations. Thirdly, to describe what happened, as it happened, step by step (Spradley, 1980). In the field notes of this thesis, the notes have been written on the sites, on an A5 block. The size of the block is due to an interest in minimizing its influence in the inquiry. The field notes were written with an everyday terminology. Interesting happenings were documented in a chronological sequence. Interesting citations were noted as accurate as possible through the use of follow-up questions or repetitions. Notes were taken while following the rhythm of the people that the researcher was interacting with while being attentive to the meanings established in the inquiry (Wulfinger 2002). It is a part of the note taking to recreate events in the order in which they happened, and it will help the recollection of important details (Wulfinger, 2002). According to Spradley (1980) the researcher should take time to fill the actual field notes with more detail after the intervention while the memory is still fresh. The procedure can then be explained in two steps: taking condensed notes, and drawing up expanded notes (Spradley, 1980). Ethically the informant has been informed of the use of the data and their involvement.

6.4. New Knowledge

The transcriptions and field notes are the basis for the analysis. This means that it is the written representation of the inquiries that has lead the researcher to the

different categories of interest. The interviews and the participatory observation are representing different surroundings where there are differences in influence on the actual development of the digital technology. Therefore the problems and solutions within these different groups were important to reveal. The first important point is that the different groups have been used to show how the situation is understood differently within the organization. The second point is that the different groups also help the researcher draw parallels throughout the research. Information given in the executive or the management interviews has been related to the information given by the assistants in the participatory observations. This has helped to validate the situation and create a cohesion between the information obtained. It must again be stated that the theories of science and the anthropological methods have influenced the constructed categories. This way, the knowledge is created in an interplay between theory, method, and practices. It must be made clear that the knowledge that is produced is not universal but particular. This means that the knowledge is given in a context and understood in connection with the context. The knowledge is used to reveal real practices to get an understanding of the actual problems and solutions at the sites and its connection to theory and method. In an analysis, the qualitative researcher needs to make important decisions about how to represent the field of study. These choices have influence already from the planning phase of the project, in the decisions made about who to interview and what sites to participate within. It is important to understand that a constitution was in motion already through the methodological and theoretical background of the project. The theories of science represented through SCOT and post-phenomenology affect the perception of the technological developmental process. The methodological approach, the abduction of data through the interviews and the participatory observation (the inquiries), has also constitutes the knowledge that is collected and represented in the transcriptions and the field notes. The understanding of the researcher as a craftsman is implicitly revealing that the general theories of the researcher also affect the data collection, data representation, and data analysis. This is further illustrated in the two main analytical steps of the data analysis. The first analytical step was to

reveal how ISS understand the technological developmental process of digitization. This was done by relating the argument of the executives to the theories of technological developmental processes given by SCOT and post-phenomenology. The second analytical step was to reveal the actual problems and solutions related to the digitization of time registration at Boesagerskolen (BS) and DR byen (DR). This was done by combining the argument of the management interviews, with the arguments of the assistants and the observation made at the intervention. Through the data analysis, it is the researcher that chooses the interesting categories and subject within the data. In this way, the researcher is a part of the constitution of the problems and the solutions. Therefore, the knowledge embedded within this thesis is not universal but must be understood in its context.

7. Analysis

The analysis will first show the connection between the executives and the theories of technological developmental process or of digitization of time registration. Next, it will reveal how time registration is done at the BS site and the DR site. Thirdly, it will show the connected problems to time registration at the two sites.

7.1. Digitization

The executives agree that the main reason for wanting to digitize is to deliver a service to the customers. The customers have demanded easy access to information about who is in their buildings and when they are there. “*Immediately we have already made this agreement with the customer*” (Executive 1, 2017).

This has become an immediate problem because it has proven to be a much more complicated service to deliver than first expected. The agreement is creating an expectation from the customers that apply pressure on ISS, to find a solution. ISS believes the problem can be solved by changing from a manual time registration to an electronic time registration or digitizing time registration. This is why this section will reveal how the executives understand digitization. “*There are different levels of digitization, there is something that just starts with registering something, so it becomes data that can be processed, then you can always later along the way find out what to do with it*” (Executive 2, 2017). The statement is showing a uni-directional thinking that needs to be elaborated further. The uni-directionality is revealed through the presumption that electronic registration will be the driver for circumstantial changes, and automatically deliver the answer to what to do with the new electronic data. The problem is that time registration is seen as a separate process, without understanding the connections the process is related to. The missing consideration of what is embedded within the process and how it works in practice is ignored, and a wished result or purpose is seen clearly. “*If we look at the time registrations, then it is very important that the information that comes*

out of the registration can end with a paycheck and a payment. If not, it is completely redundant. Then it becomes a pseudo-process that is unconnected to anything" (Executive 2, 2017). The fact that something has to be registered and that it has to be connected to a paycheck is important to acknowledge, but it only addresses the problem uni-directionally. As shown in the history of the bicycle, problems are not solved alone through technological solutions but in relation to the context. This means that time registration should not be a pseudo-process but a connected process, rightfully stated by the executive. The missing multi-directional consideration is due to a missing consideration to what the time registration is supposed to support. "*If we do not have the focus on the advantage that should be for our customers we are wasting our time*" (Executive 1, 2017). Two important connections are at this point revealed. One is the connection to the paycheck, the other is a connection to the customers' needs. This shows how problems related to the registration of time can be understood differently. A difference in the perception between registration of time for a paycheck system or a service system, are two examples that posses very different problems for the digital registration of time. If the digitization is done without consideration of what it is supposed to support, it will become a pseudo-process. It is important to acknowledge that the registration of check in and check out is already an existing process at the sites. The customer has asked for insight into when people are in their building and this information is technologically possible to deliver with a digital check in check out system. The question is, if this information is the information that is needed? "*It can give more insight into how it is going in a building, how much is the customer expected to do to get the information. So there are hundreds of possibilities to create value for the customer directly through the digital tools*" (Executive 1, 2017). The different possibilities for creating value for the customers are important to engage in and try to understand. This argument shows that there is another place to start the change. To start by understanding what the possibilities for the technological solutions are. One possibility is to create a paycheck and automate the payment process, which is an advantage for ISS. Another is to create easy insight into what is happening at the sites, which is an advantage for the customer. From a

SCOT perspective, this shows the multiple problems and solutions from different social groups within the system. The point is that the uni-directional starting point of simply collecting data will lead to only seeing and solving the problems that are already obvious. The hidden problem that exists in the practical circumstances are not counted as involved and are therefore ignored. “*We can get much more information about our operation, how it is going on a daily basis with digital tools. Also, things that we do not know so much about know*” (Executive 1, 2017). The interesting question is, why the executives believe that this kind of information is only revealed through digital tools. This is interesting because it points out how the executives understand the digital technology or digitization. Technology is the one creating new information and revealing new knowledge about the operation. SCOT would disagree and argue that the information about the operation is within the different social groups and their relations to each other and the technology. This means that the information is already there, but it is just not revealed to the executives. The things that are unclear for the executives are in other ways more clear for the managers or the assistants at the sites. This knowledge or information embedded within the managers and the assistants are hidden within the practices. The point that is stressed is that a change in how a process is done, between manual registration or electronic registration, is not by itself going to reveal the knowledge embedded in the practices. “*I think we have evident processes that we can make better, e.g. how much time we use on controlling quality, instead of working with quality. What can we do to improve this quality, we can support this much better digitally*” (Executive 1, 2017). The evident processes are again showing the uni-directional understanding, thus undermining the important focus on supporting quality. The interesting question should be what does it mean to work with quality and again how can technology support working with quality? This is not answered by looking at the evident or obvious processes alone, but by understanding the complexity that constitutes those processes.

7.1.1. Time and quality

As already stated the request from the customers to get easy access to information about the whereabouts of the ISS employees, is the immediate purpose of the change to digital tools. *"I want first and foremost that the employees easy and effectively can register. And a note on a piece of paper is not really effective and not at all when a manager has to approve somewhere else... Create a better overview and transparency of how many hours we actually use and how much we expected to use so we can control the operation and how much we actually deliver"* (Executive 2, 2017). The problem seen by the executive is that the old tools, the manual system for registration, is slow and ineffective for the registration process. The potential new system is therefore understood as more effective in supporting the registration but it is unclear how it supports the purpose. Is the purpose of digitization to register time or to support quality for the customers. It is important to state that to support quality is not the same as to registering time. What is presumed, is that hourly representation actually support the purpose of quality to the customers. This is a surprising reductionist and uni-directional understanding of quality. This understanding of quality is revealed in the demand for transparency made by the customers. *'There are many customers that demand transparency in what we actually deliver. Even if we would like to be evaluated through solved tasks, there are still many that want an evaluation in hours used'* (Executive 2, 2017). The executive does not agree with the expectation from the customer, and the value they believe comes from evaluating in time. This problem becomes a question of what the customers actually want and not just what they say they want. The expectation for transparency could also be understood as an expectation for information about the actual service delivered. Electronic registration would provide information about hours used, which is one way of representing the service delivered. Transparency in what is delivered is not definitively best represented through hours used. This means that electronic time registration alone cannot be the solution for delivering the customers transparency in what is actually delivered. Therefore, there is a need for understanding how time registration is already

done in practice to reveal the less visible problems embedded in such a representation of the service delivered.

7.1.2. Negotiation

It is by understanding the problems at multiple places and from multiple directions that a nuanced understanding of the problems are found. “*Here you are looking at how to use it in new ways, how is it possible to do things that we could not do before. This is a combination of having the possibility of digitizing something, to have IT, but also to change something in our operation*” (Executive 1, 2017) This statement is important to acknowledge. It is contradicting other uni-directional statements by the executive. To change something within the operation is to acknowledge that the operation is mutually under negotiation. The point is, that what has to be changed is not necessarily just the way registration is done, even though better ways of registration without a doubt has its advantages. Time registration is not the solution to the problem, but rather a means for solving the problem. If the executives only try to find solutions to the problems that are obvious to them, they are missing out on important aspects of the possible developmental potentials. “*Now we have digital possibilities, we also have expectations from our employees and our customers. So we already have some things that our employees would be able to do digitally... We have access to possibilities and there is a known business-need*” (Executive 1, 2017). The things the employees would be able to do digitally, suggest that there are multiple things that can be done more effectively through digital tools. The executive believes there are multiple potentials for optimisation in the practises that already exist at the sites. If this is true, it is necessary to find out what these things are and simultaneously to consider where this information is found. In a SCOT perspective, it is found in the social groups and the different interpretations that are present in the expectations from the employees and customers. This is related to the discussion of power relations between obvious involvement (intentionality) and non-involvement of social groups. The point of involving social groups that has little or no direct influence on the developmental process is to reveal the less visible interpretations of the problem and to remove

focus from the dominant interpretations of the problem. A focus on digital success stories gives hope to the great potentials of Industry 4.0, but it ignores the detours of the process.

7.1.3. Unclear potentials

This supports a uni-directional hope to how technology will create something much bigger. *"I will probably say that I hope, that the problem we have to solve is just one fourth or one third or a less amount of the whole. That there are potentials that are much bigger than that"* (Executive 1, 2017). It is obvious that there is an understanding that the registration problem hopefully is just the beginning. That registration of work hours will open the door to something bigger and more revolutionizing. A potential that is unclear but that will become clear through the technological change. The problem of the female cyclist was in reality not a technological problem and therefore, it was not really solved through new technological innovations. Even so, it created new possibilities for the female cyclist as it redefined the problem or invented variations of the technology. On the other hand, it is restricting something else, e.g., the clothes they should wear, and thereby it enforced the actual problem ones again. The point of the female cyclist is to illustrate that new technological ways of registering time is not necessarily going to solve the problem. Time registration is one problem within a social situation and trying to solve it through a new technology alone, will in turn enforce the same problems in new ways. Technology is not a solution but a means or a tool that can help to solve problems. This means that the better we understand the problem and the situation the problem is embedded in, the better we can develop and use the necessary tools. The technological potentials need to be revealed in the practice they are meant to support. *"One value is the operation, the combination of a frontliner (employee at the site) and a manager. The influence that will make their jobs more attractive and easier or more enjoyable. This can be supported digitally. E.g. how you plan your workday, how you get flexibility as an employee to move some functions, how easy will it be to understand what the customers needs and take action... Do I get a direct message or should I get a message from*

somebody else, or through some other complicated channel" (Executive 1, 2017). The point that is stressed is that to understand the different practical problems at the sites and acknowledging them, is an important factor to understand the technological potential. If the executives in reality believe that the value is located in the combination between the cleaning assistants and the managers, then functionality at the sites are the important situation to engage in. The potential is found by engaging in the social system and creating an understanding of the unclear and invisible problems and revealing them. This means, that before we simply make digital registration of time, there is a need for understanding the complex situation of how the actual process of registration is happening at the sites. This is done by addressing the problem multi-directionally and anthropologically. By including uninvolved social groups and giving them the possibility of pointing to multiple problems within the situation. The employees at the sites are not in all aspects considered uninvolved. ISS believes that their services are best delivered through people empowerment, and therefore it becomes necessary first to reveal how empowerment is understood and used by the executives an ISS.

7.2. Empowerment

Empowerment is used by ISS to describe why their delivered service is an excellent service experience. ISS want the employees to take action in the daily situation and solve the problems that occur. Empowerment is used as a tool for increasing the degree of influence in a given situation. In the following the executives understanding of influence and empowerment will be revealed. "*I have 110 percent influence on my own day*" (Executive 1, 2017). Having influence on one's day does not necessarily mean that there is no influence from other places "...*but I am of course also very much controlled by the expectations I have to myself and in relation to others... this is said, my calendar is also controlled by others. That is the same for all of us*" (Executive 2, 2017). The point is, that possessing empowerment does not mean that the empowered individuals is completely autonomous, but rather that a level or a certain amount of influence is

present. The empowerment needed at the executive level and at the management level is not the same, but it must be seen in its relations. Having expectations to oneself is a restriction, affecting the empowerment even though it is not an obvious restriction. The executive argues that more than half of the support section¹ of ISS has influence on their workday. "*I believe it is half of what we call our support function*" (Executive 1, 2017). There are two distinctive groups within the support function given by the executives. The first group is working with differentiated tasks and is therefore in need of more influence, while the other half is working with routines that are predictable, and therefore less in need of influence. This shows how the executives evaluate and distribute empowerment throughout the organization. In the operational level it is believed that an even larger need for influence is needed, especially for the managers on the sites. '*Then there is the whole operation. Here lies a very big local management responsibility, about how to organize the work, and it is located at the customers*' (Executive 1, 2017). It is believed by the executives, that it is important to place more responsibility on the actual sites, in order to find concrete solutions to problems at the sites. '*It is out there with the customers, that the decisions about what to do today or tomorrow and when, are made... This will be what creates value for the customer, that we push the decision competences all out there*' (Executive 1, 2017). This is something that is agreed upon on the executive level of ISS. What is revealed is that the executives acknowledge that there is important knowledge situated throughout the organization, and that a fundamental thinking in empowerment or influence can activate this knowledge. This is why the executives believe that the most important people at ISS are the employees at the sites. "*It is them that are out by the customer every day, it is them who meet the users and that can take the pulse and see if they are satisfied or not*" (Executive 2, 2017). The fact that the employees at the sites are important is not disputed, but it is disputed exactly how they are important. In another statement the executive limits the influence of the employees at the sites. '*People empowerment is that I (executive) am telling you (employees at the sites) what it is they (customer) want. What they*

¹ The support section, is the section that works in the ISS tower and supports the operation.

want is important for the customer, but it is you that know what to do precisely today" (Executive 1, 2017). Both statements are empowering the employees at the sites, but in different ways. There is a contradiction between the two statements that clearly shows the restrictions that are given to the employees at the sites. If the employees at the sites are having the pulse at the sites, and know if the customers are satisfied, and how to satisfy them, why is it the executives that delivers the information, on what the customers want? This point is not made to undermine the use of empowerment, but to show that the way empowerment is perceived has a direct effect on when influence is distributed to specific groups. This means that empowerment is used as a tool for distributing responsibility to the different layers of the organisation, while simultaneously controlling when the influence should be given. The level of influence given must be considered a socially constructed choice. In the following, the analysis will reveal the situation at the two sites.

7.3. Manual time registration

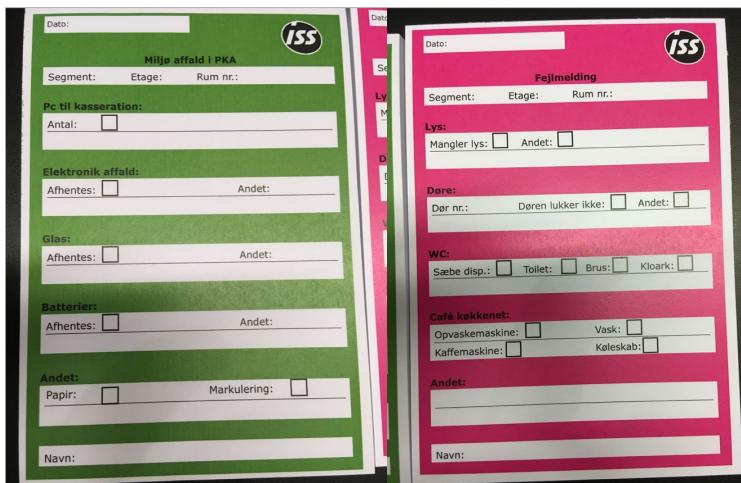
Time registration refers to the registration of the hours worked and how the control with working hours is achieved and used, e.g. in the salary process. At the two sites, the registration is a manual process. '*The current system requires that the employees physically have to go to the office, first to write that they have arrived, and later again that they are leaving*' (Supervisor, DR, 2017). The registration at the DR site is made in a folder at the manager's office that needs to be signed in the beginning and at the end of a shift. This means that the managers need to reconstruct the manual information from the folder into a payroll system at the end of the month. At the BS site, the assistants do not sign in and out, because they are working with standard shifts every day. This means that the managers at the site knows the regular work hours for the assistants and reconstruct this into the payroll system. The extended problem with the manual registration is all the changes and corrections that are needed in every paycheck period. At both sites, there are continuous changes due to sick leaves and the use of replacement workers etc. All kinds of different and unpredictable

interferences that happen during a paycheck period. The registration forms that are used for the registration at the BS site is located at an office outside of the site. This means that the manager has to drive to the office to collect the forms. ‘*Either she gets them, or she drives to Slagelse. That is where the office is. Then she fills out the forms, and the ones with corrections, she takes a picture of and sends to our office lady. Then she can make the corrections*’ (Manager, BS, 2017). The procedure of collecting the forms, manual filling them out, taking the pictures, and sending them if corrections are needed, becomes very complicated. This is a situation that is surprising and that reveals the amount of time and resources that are used to keep track of the work hours of the employees. It makes the process of calculating salary a very complicated and tedious process. ‘*Most of the time, it is Lone who makes the salary, and often she simply goes home to do it in peace and quiet because out here, you get disturbed all the time*’ (Supervisor, DR, 2017). It is described as a very messy process involving lots of detours and redundant work. Many human touchpoints are needed, from the registration of working hours to a final paycheck, and this is, in turn, a formula for mistakes. Mistakes are also evident at both the sites. ‘*Sometimes there are mistakes, but then we are telling the managers, and then we are getting it (the salary) the following month*’ (Assistants, DR notes, 2017). It is also important and surprising to note how mistakes are discovered. The only means of control is if an assistant complaints about the salary received. The manager at the BS site argues, that if the assistants get a larger amount on their paycheck, they will not complain. This means that mistakes are only found if complaints are given, which is not necessarily provided if the salary is larger than expected. It also means that it is, in reality, only the assistants that can inspect the paycheck.

7.3.1. The colored slips

The managers also need to control other pieces of information manually. At the DR site, the assistants use two colored slips of paper to note if something on their routes is out of the ordinary. ‘*But it can be hard because you need to write what is wrong and some of the assistants have a hard time writing, and then they*

"need help" (Assistants, DR notes, 2017). The slips need descriptive writing to explain what is wrong. The color of the slip indicates what kind of problem it is,



but a written explanation of the specifics are necessary. The red slip is for reporting a technical defect and the green for notifying that there is garbage to be picked up. The assistants are complaining that they again have to walk to the office with

the slips to register it. It is important to understand that the fact that the slips exist, means that they have an important function for sharing of information at the sites. This reveals the extensive work that is done regarding the combining of all the handwritten registrations with the management notes. The problem is that this repeats itself multiple places within the sites. The colored slips illustrate that this is happening in multiple situations throughout the sites and not just in the case of registering working hours. This information is crucial because it reveals a problem related to the registration of time, but a problem that cannot be solved by simply registering time electronically. The information on the slips should also be registered electronically which point to a rethinking of the solution.

7.4. Digital trails

At the DR site, the assistants are unaware that a change for the registration of work hours is on its way. At BS, the assistants had already been experimenting with two different solutions. The first solution was a smartphone solution where the assistants could check in and out on their phones. The second and existing solution is working through a plastic card and a registration box at the entrance to the building. *'We have had smartphones, where the employees should check in when arriving and check out when leaving... Now we have some boxes on the walls that we hold some plastic carts in front of, to register what time you arrive'*

"and leave" (Manager, BS, 2017). The two systems are quite similar in the information they provide but they are doing the registration through different means. The manager and the assistants at the BS are disagreeing on which system they prefer. The four assistants at the site would prefer the smartphone system because it gives them the function of checking in or out at convenience. With the plastic cards they forget to do the check-in/out and they then have to walk far to correct the mistake. '*I just forget it sometimes, and sometimes you have to walk far to check in when you remember*' (Assistant, BS. 2017). The complaint is related to a request for flexibility to the system. The smartphone system is giving the assistants more flexibility in the process of registering work hours. The manager prefers the plastic cards as it is the simplest system, but he expresses the rigidness of the system as a problem. He also thinks there is a need for more flexibility in the system. '*But if one comes and says that they will leave half an hour early and work hard and skip their break or something. Then he should get the time he should have. The managers should be able to check him out or give extra hours*' (Manager, BS. 2017). In addition to the cards, he would like to have influence and the ability to make changes. The manager argues that the general reason for disliking the two new registration systems rely on the fact that it interrupts the existing agreement, that is established between the manager and his assistants. '*This is not received so good because then, suddenly, you cannot leave early, and I can easily see it from my employees' perspective. If you are done with your route, and you have finished what you are supposed to do half an hour early, and you leave, then you will be paid half an hour less*' (Manager, BS, 2017). What is being revealed is that the new electronic systems for registration of work hours is seen as further restrictions of the workday. It removes the flexibility that was otherwise created between the managers and the employees through their mutual understandings of how the restrictions should be interpreted. The assistants understand the new registrations as a system for control, but this is not something that surprise them. '*It has to be used to know when you are at work and when you are going home. It is just like in the old days, when you had to use a stamp card*' (Assistant, BS, 2017). Even though this is no surprise, the assistants still have opinions on

how a system will give them the flexibility and functions they need, in the changing circumstances at the site. The managers and the assistants are both, in reality, concerned with the restrictions of their workday and the degradation of their flexibility. This is an important problem to understand in order to find a solution that balances the needs of the employees and the need for a more efficient system for registering time. The importance of finding a solution to the complicated manual system for registration of time must be acknowledged, but a more important problem exists at the sites. The manager at the BS site argues that the customers already know when ISS employees are in their building via the codes and the keys that are used to open the doors at the facility. The manager believes that the customer, in reality, wants access to general information about the services delivered, and not just when ISS employees are present at the sites. The pressing problem is, that ISS has promised the municipality to deliver a more exact representation of who, when, and where their employees are at any given moment. '*This has been promised to her, but it is not running, she is very angry about this, and I can really understand her*' (Manager, BS, 2017). This could lead to a conflict between ISS and the customer because a missing understanding of the actual request and expectations of the customer. This again problematizes the uni-directional presumption that digital registration of time will support the requests from the customers. The manager believes the customer's request is concerned with getting more information in general of the services delivered, and not just information about the amount of time spent.

7.4.1. Summary

This section has revealed that the manual registration process is a formula for mistakes. The process is complicated due to the amount of different information that has to be evaluated simultaneously. There are many detours, lots of redundant work and too much time and resources used in the process. Through the process, there are many different human touchpoints and an absence of complaint is the only mean of management control. Mistakes are not discovered before complaints are made by the assistants, which questions how many

mistakes, in reality, are made. The colored slips show that these complicated systems are used in other settings and situations, which is extending the problem and the question of how to solve it. In the experiences made by the managers and the assistants at the BS site, it has been revealed that the concern of the employees is a new restriction that is threatening the needed flexibility at the site. Lastly, there is a problem with the agreement made between ISS and the customers. ISS has promised a system that can give an exact representation of when and where the ISS employees are, at any given moment without understanding why the customer demands this. Therefore, the next section will show how the service agreement is made at the two sites, and bring forth the different problems regarding how the agreement is understood by the different groups, and what problems this creates.

7.5. The two sites

At the two sites, the contract agreement between ISS and the customers have similarities and differences in how they are constituted. The differences in the contracts affect the problems and solution of the two sites. The contract at BS is constituted between the municipality and ISS and not directly with BS as a single service contract. This means that ISS is responsible for the cleaning of the school through a single service agreement. The municipality is a middleman between BS and ISS. BS is a public institution which means that the municipality is responsible for the economical part of the agreement with ISS. At the DR site, the contract is constituted straight between ISS and DR. ISS is responsible for the cleaning of the DR facilities and the windows of the facilities. This means that they have a multiple single service agreement with DR. There is no middleman between the partners like between BS and ISS and DR therefore also have the economic responsibility.

7.5.1. The contract agreement

This problem is concerned with how the cleaning routes of the assistants are planned. When ISS and the municipality are drafting the contract, ISS is providing an evaluation of the site. The evaluation is conducted through, how many square

meters of cleaning that a cleaning assistant can do in one hour of cleaning. This is done by the ISS support section and through the use of a horizontal drawing over the customer's facility. *'From the drawing, there is made a plan and given a number of hours...but there is never one of those planners that go out and see how it looks in reality. It is never an empty room that has to be cleaned'*

(Manager, BS, 2017). The manager at the BS site complains about the methods of



the planning because of the missing consideration for the qualitative differences. Two separate rooms do not, in reality, have the same hourly work embedded within them. The manager believes that the planners should evaluate the rooms individually and more qualitative.

The first part of the planning is

made by looking at the horizontal drawing of the costumer's facility. The second part is made by the municipality who decide the intervals of cleaning. This meaning that the municipality decides how many times to sweep or wash a floor during a cleaning sequence. The combination between the time/square meter evaluation and the cleaning sequences is then represented in a new drawing (sequence drawing) that is showing, the hourly time given to every room within the facility and what has to be done in the rooms during a cleaning sequence. This drawing is used for the last part of the planning which is the creation of the different routes for the assistants working on the site. *'I have always had the opinion that it is best to involve the employees (assistants) because in that way I am not the one dragging something over their heads. Then they can come and say 'this is not so good, I would like to change this.' Then that is fine, then we change it'* (Manager, BS, 2017). The manager explains how he plans the routes in cooperation with the assistant in order to plan the routes better. The involvement gives the assistants confidence to suggest changes. This involvement means that the manager balances between upholding the contract

agreement and its restrictions in a negotiation of the practical circumstances at the sites.

7.5.2. The middleman

The problem of the contract agreement and the middleman is revealed at the BS site. Know when an understanding of how the cleaning routes are made it becomes possible to look at the problem of the middleman. The problem is revealed in the conflicts that are created between the assistants and the employees at BS. The manager explains that the information that is embedded in the sequence drawing is shared between the municipality and ISS but neglected to be distributed to the employees at the BS site (teachers at the school). '*Before the employees at the school (BS) finds out how it works, then it fit pretty good from our side, but the customer has not been informed by the higher levels in the chain, when and how*' (Manager, BS, 2017). The problem should be understood as a problem of who is responsible for redistributing of the information to BS. It seems to be custom that the redistribution of the sequence drawing is done by the municipality, meaning that ISS does not take the responsibility. This is quite surprising when understanding how important the information is for the ISS employees. The importance of the information is seen in the extensive influence it has on the creation of the routes for the assistants. The manager received the sequence drawing in a paper version. He then prints and laminates it and redistributes it to all his assistants at the sites. '*All the employees (assistants) have one on their wagon or at least in their cleaning rooms*' (Manager, BS, 2017). The most important information in the sequence drawings for the practical work and cleaning of the rooms is also represented on a little paper slip. The slip is placed within the frame of all the doors at the BS facility. This is a known information to all the assistants, but not to the costumer's (BS) employees. '*OOH there has not been cleaned, and there has not been washed floors here. No, but there should only be washed floors once a week*' (Manager, BS, 2017). The manager is pointing out that complaint is coming from the customers because of the missing redistribution of the sequence drawing and thereby the information it includes. This shows how important the information given in the drawings is

and therefore it becomes questionable why ISS does not take the full responsibility for its redistribution. From the perspective of the managers and the assistants at the sites, it is a reason for conflict that could have been avoided through an early redistribution of the sequence drawings. *"It is already from when the contract is signed, that it should be communicated how the conditions will be. Then the cleaning plans should be distributed to all the places."* (Manager, BS, 2017). The critic given by the manager is that there is a missing consideration of who the actual customer is. The municipality is the contractor, but BS is the facility. The point is that both entities need adequate information. This problem can easily be related to the theoretical discussion about which groups to include in a developmental process. The municipality and ISS are actually involved in the development of the cleaning routes through the constitution of the contract and the sequence drawing, but BS is not directly involved in this development. Therefore they can be seen as a social group uninvolved, but without a doubt affected by the agreement. It is unclear how much the municipality, in reality, involves BS or other institutions, but for now, it serves the point to demonstrate that there is a missing consideration of the inclusion of BS in the constitution of the contract and the sequence drawing.

7.5.3. Summary

What has been pointed out in practice is a need for planners to see the facilities before giving set hourly restrictions to the routes. This means there is a need for an involvement of the facilities in an earlier stage of the developmental process. The missing redistribution of the sequence drawing indicates that ISS needs to take the full responsibility for the deliverance of necessary information to all parties. Also, the involvement of the assistants in the planning of the routes is brought forth as a means for innovation. The problem of the middleman was concerned with the constitution of the contract and the creation of the routes of the workday. The next problem will be concerned with the duration of the workday for the assistants. They are therefore not categorically different problems, but rather nuances of similar problems.

7.6. Restrictions

At BS there are two important restrictions involved in how the workday of the cleaning assistants is planned to uphold the contract agreement and the cleaning sequences. The first restriction is that the cleaning of the classrooms has to be finished before the school day starts. *'before the kids arrive'* (Manager, BS, 2017). This is a restriction created directly between BS and ISS, and the restriction is made to ensure that BS can live up to its purpose of teaching the kids, in a clean classroom. ISS has to have all the classrooms cleaned before 08.00 am to deliver the quality service that they are expected to deliver. The second restriction comes from the municipality and is, therefore, a restriction imposed from outside of the actual site. The municipality is concerned with the expenses of the service and not directly with the quality of the service. Therefore they want the cleaning assistants to conduct the cleaning in the cheapest working hours of the day. *'This is the cheapest time in the day to get the cleaning done. It is between 05:00 am till 06:00 pm... It is the municipality that demands it'* (Manager, BS, 2017). This means that the municipality's prioritization is in opposition to the priorities of both BS and ISS. This is a problem for the planning of the routes at the site. The 8:00 am (before the kids arrive) restriction conflicts with the cheapest working hours restrictions. The assistants can clean other areas of the site after 08:00 am, e.g., the hallways or the toilets. To uphold both the 05:00 am (cheapest working hours) and the 08:00 am (before the kids arrive) restriction, he needs multiple assistants to work in the 05:00 am - 08:00 am period. This is not in itself a problem as the assistant could start and finish their day early. The problem is revealed when understanding why the managers have allowed one of his assistant to start the workday at 04:00 am and thereby compromising the cheapest working hours restriction. *'Normally we are first allowed to arrive at 5:00 am, following the rules at the school...'* (Assistant, BS, 2017). The assistant is working from 04:00 am -12:00 am, and then he starts working again from 05:00 pm - 07:30 pm at another site, in order to achieve a full-time position. *'the institution does not allow working earlier an only between'*

05:00 pm and 08:00 pm" (Assistant, BS, 2017). This third restriction affecting the workday means that the assistant needs to check out at 12:00 am and check in again at 05:00 pm. The extra hour in the morning is accepted to create a better cohesion in the workday of the assistant, that otherwise only would have four hours between his two separate shifts. The manager at the site has to prioritize the different restriction in his planning of the workday, and the practicalities of the site. This means that he needs to make compromises. The manager is prioritizing between multiple qualitative considerations. The 8:00 am (before the kids arrive) restriction, the 05:00 am - 08:00 pm (cheapest working hours) restriction, the 8:00 am - 04:00 pm duration of school day and the cohesion of the workday of the assistant. Therefore an exception and a compromise of the 05:00 am restriction is chosen by the manager. The manager is challenging the rigidness of the restrictions in the contract agreement and thereby showing what he is prioritizing. The assistants make the same kind of compromise at the site. '*Yes because my boys they want to meet before, but we are not allowed to meet before 05:00 am*" (Manager, BS, 2017). The split up workday of the assistants is also chosen through a compromise between having a missing cohesion of the workday and having a full-time position. This means that the manager and the assistant have made an individual agreement of compromising and a negotiation of the restriction of cheapest working hours to constitute a better workday.

7.6.1. Summary

What is shown in this section is a problem arising between different groups at the sites affecting the situation at the site. The assistant and the manager is not involved in the creation of the restrictions, but they most certainly are involved in the constitution of how it is used. This becomes possible through the flexibility of the manager and his choice of negotiating the boundaries and restrictions that have been created in the contract. This situation is pointing out that there is a need for flexibility because of the rigidness of the restrictions in the contract agreement. The restriction imposed unto the employees from different value perspectives are demanding flexible possibilities in the practical circumstances.

The next section will be relating to the DR site and how their contract agreement, is constituting a different kind of flexibility to the workday of the assistants.

7.7. INSTA800

The contract is in many aspects constructed in the same manner as at BS. A horizontal drawing is used to create the same time/square meters evaluation. The drawing also helps the managers on the site to create the daily routes of the assistants. This is pointed out to illustrate that there are similarities between the sites. The first difference to outline is that the DR site is not following the same rigid cleaning sequence as at BS, e.g., deciding when a room needs the floors washed or not. This means that the assistants at BS have to clean the room following the plan and they are not expected to reflect on the necessity of the cleaning. At the DR site, the assistants are asked to evaluate the rooms in their routes and reflect upon the necessity of the cleaning. This is possible because of how the agreement is made. What needs to be done in a room, is related to the profiles or standard of cleaning that has been agreed upon in the Insta-program. ‘*The program describes different profiles, A, B, C, D, E, dependent on the contract agreement*’ (Manager, DR, 2017). Different profiles predict the standard of the room. The job of the assistants is to inspect the rooms on their route and evaluate the necessary cleaning needed the current day. It means that the assistants need to be informed about the specifics standards. ‘*This means that we have to use our eyes. It is not sure that we need to wash the floor if it is not necessary because a certain amount of gathering is allowed*’ (Manager, DR, 2017). The different profiles describe the restrictions on how much disorder is allowed in a room before a correction is needed. Each room is, not just given a time/square meters evaluation, but also a standard or profile. This removes potentially redundant work and gives flexibility, autonomy and responsibility to the individual assistant. The problems are revealed through the change that is about to happen at the DR site. The changes are happening because DR wants to cut expenses in 2018 and this is carried out through a new contract agreement between ISS and DR. The new agreement will be a sequence cleaning, similar to

the one seen at BS. This means that the assistants will be asked to follow a sequence cleaning plan and the evaluation and reflection process will be removed. The problem is that the assistants' time will be controlled more rigidly and it will remove time from the extra services that the managers and assistants constantly encounter at the sites. '*Regular cleaning means that all rooms have to be cleaned at a fixed time, unrelated to dirtiness or if they have actually been used or not. INSTA800 requires that an employee goes through a route and clean the rooms that need cleaning and which have been used*' (Supervisor, DR, 2017). The manager believes that it will create redundant and unnecessary work and that this work will have priority over the extra and unexpected work. This change in the prioritization is a big concern for the managers on the site. In this relation it becomes necessary to explain the subdivisions at the DR site, to show the reason for why this change in prioritization is problematic.

7.7.1. Concert house

A subdivision exists between the concert house and the remaining parts of the facility at DR. The facilities of the concert house are only used during arrangement and events, which are held during the year. This means that each cleaning in the concert house has to be following the particular event's, sizing and duration. '*I want to know what events that are coming and how big they are, to plan and prepare my employees for what is going to happen*' (Supervisor, DR, 2017). The sequence cleaning program would become redundant, in many situations and is not suited for the concert house. At the concert house, a continuous flexibility is needed to satisfy the needs of the house. The subdivision strongly shows this necessity, but this is also seen in the remaining section of the DR facility.

7.7.2. Flexibility

At a gathering on the day of the observation at DR, an encounter with an assistant (freelance assistant) happened. This encounter shows the general necessity for flexibility at the DR site. '*I am a little like a janitor, or, I'm not a janitor, but since I have been here a very long time, I am handed all the*

extraordinary assignments, so I am actually not placed at a specific route. I am just being assigned to something, and then I do it" (Assistant, DR notes, 2017).

The conversation with the assistant reviles that the DR site has a full-time assistant with no pre-planned route, but working as a freelancer. The extraordinary assignment must be plenty to have a full-time employee, to satisfy the need. The problem is that there is a contradiction between the changing of the cleaning agreement and the use of a freelance assistant. The contradiction is the number of extraordinary services needed at the site and the wish for cutting expenses. It is important to acknowledge that this contradiction exists, to understand the complications that are created if it is ignored. Before continuing this argument, it is first important to understand the extensive need for flexibility at both the sites. Assistants at both sites argue that there is a big difference in the cleaning that is needed, between summer and winter. '*It is very dirty in the winter. Then we will be very busy. We do not like snow*" (Assistants, DR 2017). Here it is said in a conversation with two assistants at DR, and a quite similar explanation is given in a conversation with an assistant at BR. '*In the winter, it is always dirtier. It is because people take in dirt and water from outside*" (Assistants, BS, 2017). What this means is that there is a qualitative difference between the summer cleaning and the winter cleaning. The differences directly affect the workday and routes of the assistants, which further problematizes the restriction from the middlemen, the hours/square meters evaluation and especially the sequence cleaning programs. In a combination of the conversations at both DR and BS, it becomes clear that the need for flexibility in the cleaning schedules and routes are important continuously throughout the year. The problem is then the change happening at DR. '*INSTA800 is a flexible program that provides opportunities for extra services, good terms for the employees, less pressured workdays, and, at the end of the day, more satisfied customers. The old model will make everything more rigid, restrict the employees and people empowerment*" (Supervisor, DR, 2017). The critique of the old system is believed to involve something more significant than just a more relaxed program for cleaning, but it is related to the actual purpose of the agreement. The satisfied customer, and the opportunity for extra services. If the

contradiction between service needs and cutting expenses is ignored, it will have consequences for the possibility of delivering the service that DR expects.

7.7.3. Summary

This section has had the purpose of explaining the differences between the two observed service agreement at the two sites. A change in the agreement is bringing a change of prioritization. The prioritizing of the sequence cleaning instead of the prioritizing the possibilities for extra services. The problem in the shift of prioritization is due to the more rigid cleaning agreement, that demands cleaning at certain times, unrelated to actual circumstances. This leads to redundant tasks for the assistant in some parts of the year because of the missing consideration to the changes in the weather situation and the qualitative differences it creates. It is reducing the flexibility within the agreement and threatens the possibility of providing unexpected extra services. Two main things have been illuminated at this point. First, the managers and assistants at the DR site are concerned with the changes to a more rigid sequence cleaning program similar to the one at BS. Secondly that the manager and the assistants at the BS site have created mutual agreements, that pushes the boundaries and restrictions within the existing sequence agreement at the BS site. This second point will be explained further in the next section.

7.8. Pushing flexibility

The agreement made between the assistants and the manager at BS, that pushed the restriction of cheapest working hours is showing the need for a flexible relationship to the contract agreement. This is something that is observed multiple places at the BS site. The manager at BS has to continuously balance the actual problems with the rigid restrictions in the contract and of the middleman. The first thing to point out is the qualitative argument that the assistant has memorized their routes at the facility. They know the qualitative differences within the room, that is not represented in the sequence drawing. This means that the assistants have knowledge that comes not from theories of hours/square meters evaluation. *'This toilet here is always easy to clean. It is the*

teachers', and the kids are not allowed in here, so it is always fast to clean" (Assistant, BS, 2017). What is revealed is that the assistant automatically knows that the toilet always will be much faster to clean than any of the other toilets in the building. This leads to an understanding of how the assistants use the route based cleaning program. It is not used as a rigid restriction, but more as a guideline to a standard of how the expectations for the cleaning is. The employees at BS is also following an individual standard for evaluating the cleaning, as they do not have the information from the sequence drawing, due to the missing redistribution. The restrictions are pushed aside by the assistants through individual evaluations. '*yes it says which days to sweep the floor, and which days to sweep and wash the floor. Sometimes it is so dirty, and then I wash the floor anyway, but it takes more time, so I cannot waste any time*' (Assistant, BS, 2017). The assistant explains that he chooses to go beyond the expected cleaning to keep the customer happy. This shows that the assistants have knowledge about the expectations of the costumer and therefore ignores the restrictions of the sequence to avoid a conflict. This means that the assistant has to work faster or longer to deliver the service that he finds necessary. He has a memorized standard of how a clean room must look like, during a cleaning sequence, and of the dirtiness allowed, which is very similar to the method used at the DR site and INSTA800. If something unexpected happens, he chooses to use the extra time the current day. He creates flexibility, by pushing the boundaries, taking action and providing the service he deems necessary. In this way, he evaluates and reflects on the needs. The manager allowing such kind of flexibility and even rewording it by allowing the assistants to leave earlier some of the days if they request it, and have done their duty. '*I have the principle that as long as there are no complaints, then it is in order, but if I get complaints and they left, then I will call them, and then they will have to come back*' (Manager, BS, 2017). No complaints on a route of an assistant are then the means of control used by the manager. It means that the assistants, in reality, is cleaning related to a standard. The standard is just different from the standard used in the INSTA800. The standard is an internally known by the assistants, both in time and cleanness and it is inspected through the absence of complaints. Flexibility is

something negotiated between the manager and the assistant individually. The individual agreement makes it possible for the ISS employees to balance between rigid restrictions and qualitative difference. At the DR site, the flexibility was already within the service agreement and implemented at the site through the Insta-profiles. The profiles represent the standards that are agreed upon by the contracting parties. The difference is then found in how flexibility is achieved and is not a question of if it is needed.

7.8.1. Summary

The point is that either way flexibility is created. The question is then what the better cleaning program is or more precisely how to choose a cleaning program in relation to the site it is supposed to support. The real problem is that the more rigid the program is formulated, the more restrictions are imposed on the employee's flexibility. This, in turn, does not mean that flexibility is not existing in the present, it is just much less controllable and less visible to the managers and the executives. The contract is constituted distant to the facility, the managers, and the assistants. This means that the facility, the manager, and the assistants only get to be involved after the contract is created. The influence they have on the contracts is to bypass restrictions through the individual agreement between each other. This is seen at the BS site and expressed as a concern by the DR site. The danger is that similar bypasses will be necessary at DR with the new contract agreement and the elimination of the INSTA800. This is argued to be the case, especially in the section of the concert hours but also in the difference between winter and summer cleaning and extra services. In the following sections, the focus will shift from the acknowledgment of needing flexibility and bypassing restrictions to the tools used in the everyday work, to reveal possible suggestions for a solution to the extent problems revealed in this thesis. Therefore the following will be concerned with communication and sharing of information.

7.9. Communication.

In this section, the different communication problems are illuminated at the two sites. The manager at the DR site explains that in the situation of extra services requests from the customer it is especially important with an accurate communication. '*I ask questions when they (DR) come with an extra assignment. What is it precisely you want, and I also say, we can solve it like this and like that*' (Manager, DR, 2017). Misunderstandings happen so easily because there is a difference in the expectations between the entities. Therefore it becomes important to deliver the right information about what is included in any given situation, and in relation to the price. The problem is the translation of the information that is delivered and the information that is received. '*The thing is that somebody just needs an explanation, others need it in writing, and others again need to see it*' (Manager, DR, 2017). This means that the customer needs a specific way of receiving the information to understand what the agreement includes. This is not a problem exclusively between customer and ISS, but a more general problem between the different groups at the sites. '*You will not achieve anything if you do not have a feeling for the individual employee you are communicating with*' (Manager, DR, 2017). The managers argue that reason for having a feeling to the individual assistant is that many different nationalities are represented at the site. Especially the managers need to have consideration towards the individual assistant to ensure that the message is received correctly. The point is that there is a need for physical presence when giving information to the assistants. '*You have to see the employee in the eyes, to see if they have indeed understood what you are saying*' (Manager, DR, 2017). It is an acknowledgment that many of the employees do not feel confident to say their opinion to the managers. Therefore they become dishonest in their effort to pleasing their superior. '*I have an understanding that they are very happy with their job and many times when you talk with them, they will just say yes. But they should not say yes if they do not understand what I am saying*' (Manager, DR, 2017). The pleasing behavior is challenging the preferences of the managers and

how they would like to be approached. To answer in compliance, instead of posing questions to understand, is a problem for the accurate communication that the managers believe is needed. The manager at DR believes that accurate and fast communication is more important than following the chain of command. There is at this point a critique of the hierarchical structure that exists in the organization. A structural system that determines the directionality of the communication and creates a chain of command to follow. *'It is said that I should go to my nearest boss...who then goes to the divisional boss, who then go to the next and the next. I am not so good at that'* (Manager, DR, 2017). This is a structure that the manager often ignores, and therefore she does not expect her employees to follow the chain of command. This kind of structures can be useful at times, but they also interrupt spontaneous and constructive feedbacks. This kind of feedback is believed to be very important, and therefore the assistants need to be confident and honest. The problem is not only within the assistants or the manager but more a result of the situation. It means that the manager has to make an effort to create the circumstances available for more spontaneous and direct communication. The manager also needs to overcome the barriers to compliance due to the hierarchical structure. The manager, therefore, opens the possibility for personal encounters during the workday, and therefore a need for boundaries to her availability becomes necessary. In this regard the manager at DR is using a technological communication tool, to deliver information about her unavailability. *'I have a busy light, exactly because the employees often come straight to me, so when I am doing something important, and I do not want to be disturbed, then it is red'* (Manager, DR, 2017). This means that there are clear boundaries to when assistants can go directly to the manager and when this is not possible. This shows a surprising use of a technological tool of communication and sharing of information that is already present at the sites. Pictures are another example of such technological communication.

7.9.1. Pictures

In a conversation with an assistant at the BS site, the use of pictures is revealed. The assistants take a picture when something within a room is out of the ordinary

and sends it to the manager. '*Then it is easier for the manager to understand what it is I mean. Then he can see it for himself, and he does not need to go there himself. If it is something that the teachers need to see I will take it to the school office*' (Assistant, BS, 2017). The assistant uses the picture to create a more accurate understanding of the problem he encountered. This is done not only to the manager but also to the employees of BS. Sometimes the issue is a repeating problem, and therefore the BS employees need the information to take the correct action, e.g., finding the kids that repeatedly urinate on the bathroom floors. The same use of pictures is also evident at the DR site. Here the manager explains how she uses pictures as a form of communication. The picture is used similarly to the busy light. The picture is used to help the receiver understand the problem and help the problem to be solved easier. She explains that the picture can help to show the customer why the cleaning has not been done, e.g., prove that a handyman from another firm had forgotten to clean. The pictures can also support the information to an assistant about where a problem is situated. '*It could also be when I want to show an employee, it is behind this door or this toilet, and attach the room number*' (Manager, DR, 2017). The pictures that are used in reference to the room number shows a connection to the horizontal drawings and the contract. This illustrates that there is a need for a continuous stream of information between the assistants, the managers and the customer throughout the whole organization. What is also revealed is that some information, given in combination, can help strengthen the understanding and the value of the information. It also showed that much information is material and needs illustrations and location. The digital technologies are for these reasons also used by the manager at DR. '*I try to put everything I can on the computer and use it there*' (Manager, DR, 2017). This is done because she believes it is a faster and better form of communication and she believes that it will only increase in the future. The need for a technological support tool for communication is revealed at the two sites.

7.9.2. Summary

Because of the difficulties at the site with compliance, dominating hierarchical structures or misunderstandings, there is a need for more spontaneous and accurate communication. Here the sites have shown that technological tools can support such requirements. The managers want to achieve a more spontaneous communication that distorts the directionality of the chain of command. The use of the busy light and pictures has illustrated that there is already used electronic tools spontaneously by the managers and the assistants, to communicate more accurate and fast. The use of pictures is argued to be a supplement when exchanging information about specific problems during the workday. The picture can be connected to a location on the horizontal drawings together with short messages. This shows that a combination of different information can help the accuracy. This observation reveals that the employees at the sites find ways of communication with or without support from the executives at ISS. It also shows that the employees know the problems and that they use the available tools to solving them.

7.10. A new tool

At BS the manager believes he has a need for a new electronic tool for communication in the future. The manager explains that he would like to have a platform from where he could give general variations and pieces of information to the assistants. '*An app you could download to your private phone, then every time there was something new from ISS you would receive it there. You could even send weather reports and all sorts of stuff to the employees*' (Manager, BS. 2017). The point for the manager is that in the everyday work he could find a use for a direct platform to the assistants. The manager at BS believes that this sort of information should be given in short and concrete way, due to the low literacy of the assistants. This means that a consideration to the receiver is important, just as with the physical contact seen at DR. The communication platform is in a similar way presented by the manager at DR when explaining her extended use of the microsoft team-room. In the INSTA800 the managers are doing

inspections which are not archived anywhere but simply lost. This is believed to be a waste of resources by the manager. Therefore the managers at DR have asked the supervisors to save the information in the team-room and attached it to the individual assistants, in order to keep track on the different inspections.

'So we have coherency because if not it will be written on paper or not written at all. Suddenly 3 months have passed and Louise does not know how to clean a toilet. This will help us to go to Louise after one month and ask her how it is going. Give her new instructions about something' (Manager, DR, 2017). This is believed to lead to an optimization of the cleaning, through the relations seen in the team-room. The manager points to the simplicity of the system used for the inspection made with the customers. *'With the customer, you simply have the room and then you just tab. You just tab. You do not have to write anything. Then it is sent out as a report to us and to the customer'* (Manager, DR, 2017). It is quite surprising that there are used two different system for the inspections. One internal and another together with the customers. When combining the two arguments, of having coherency and simplicity in the inspections, it becomes clear that she believes this would be a very good tool for management at the site. The idea is to get an overview over which of her assistants that are doing good or bad at the different tasks. This could help the managers organize the workdays in accordance with the information. The managers could make assistants that are good at cleaning toilets work together with assistants that are bad, so they can help each other. She believes that this could help all the assistants become better at their job. Her idea is that if the assistants train each other, it could bring new ways of educating on the sites. *'So it becomes a job training in practice instead of us telling them 'remember this or that. It is sometimes easier if it's a colleague'* (Manager, DR, 2017). This method of education means that the learning would be situated physically and the apprentice can ask questions and get answers to specific situations. This also mean that the compliance behavior will be reduced. This is related to her understanding of how people learn differently. She believes that to situate learning between the assistants is better than between manager and assistants. This, in turn, means that the information from the inspections should be shared with the assistants directly. At this point,

she is bringing the same argument as given by the manager at BS of wanting a tool with the possibility to share information directly to the assistants. The information to share could be information about the inspections or information about what to bring to certain jobs. ‘*You could easily make different standards or lists and integrate them into the cleaning team-rooms. There could easily be added some standards that say, for a floor polish you need, whatever you need for that*’ (Manager, DR, 2017). There seems to be an endless description of what to integrate. The point here is to show that both sites actually want a platform for sharing information from the management to the assistants. A platform that supports the physical communicational through e.g. pictures, cleaning forms or evaluation notes.

7.10.1. Summary

The reason for this section is to show how they in the present are solving communication problem and how they think it could be solved in the future. The use of team-room demonstrates the need for an electronic tool that can create a simple way to archive, and relate information to have coherency. This would help the managers, e.g., to solve problems earlier and to develop new strategies for education at the sites. Also more general information throughout the organization could be channeled and everyday practical information given directly to the employees at the sites. The interesting thing reveals in the communication problems is that communication is not understood as something just physical. Communication is the general sharing of information that can help and support the purpose of the operation.

8. Discussion

In this discussion, the objective is to combine the theories of technological developmental processes with the revealed problems of the analysis. The aim is specifically to discuss the connections between the problems, the arguments, the perceptions, and the solutions brought by the different groups, as accounted for in the analysis.

8.1. Transparency

What has been revealed in the analysis is, that the executives' understanding of the problems concerning digitization is closely connected to what they believe, their customers expect from their cooperation. The expectations of the customers can be understood differently when looking at the different groups within the analysis. The customers want transparency from ISS, and the executives translate this demand into a demand for information about working hours and whereabouts of the ISS employees. The customers have demanded to know when ISS employees are at their sites and this is the information ISS works to deliver. In the analysis, it is surprisingly revealed that this information is already available for the customer at both sites. This means that the customers' demand is not simply the registration of time, but also an easy access to important information about the service delivered by ISS. Work hours are automatically used as a measure for representing the service that ISS provides to the customer. This is revealed in how the contract agreement is made. The contract agreement is constituting a mentality that automatically relates time to the service delivered. This means that time registration is used as a dominant measure that represents the quality of the services provided. The employees at the sites dispute this. The managers and the assistant at the sites are contradicting this by the way they understand the services differently. The

employees at the BS site show how they negotiate time during the workday. The fact that time is negotiable shows that it is not automatically put in relation to the quality of the service. Time is more considered a restriction that creates rigid conditions for the employees. The managers and the assistants have memorized the qualitative differences of the cleaning needed, e.g., between summer and winter cleaning. They know that some days the same cleaning route requires more time than others. This points out a problematic aspect of considering time as representing quality or creating transparency.

8.2. Dominance and power

From the very start of the constitution of the contract agreement, time is used as the tool for representing the service that is delivered and to justifying the price of the service. This is seen in the time/square meter evaluation by the planners of the sequence drawing. When applying this into the theoretical framework of SCOT and post-phenomenology, this automatic acceptance is a result of the use of power from the already involved social groups. This means that the constitution between ISS and the customers has stabilized their mutual understand of how to represent the services that are delivered. In turn, this understanding of the problem is dominating the developmental process. The dominant understanding of the problem is not considering the less powerful and uninvolved social groups to the developmental process. The power relation is preventing the influence and involvement of the managers and the employees at the sites. In the case of BS and the middleman, the facility (materiality) is also prevented to participate. The change at the DR site from the INSTA800 agreement to a sequence cleaning, reveals the power of the dominant understanding of how to represent the service delivered. The change in prioritization that is happening at the DR site, when eliminating the INSTA800 and returning to a sequence cleaning agreement, is showing this missing consideration of the uninvolved groups. The arguments given by the employees at the DR is that the cleaning will become disconnected from reality and create redundant work for the assistants. In turn, this will lead to a difference in prioritization of the service delivered at the sites. The sequence cleaning plan will

require more of the time of the assistant to the cleaning routes and remove time from extra unexpected services that especially the DR site is in need of.

Flexibility is replaced with rigidness in order to represent the delivered service. The problem is that the managers and assistants both argue for and reveal the necessity for flexibility. This is revealed multiple places. 1) the need for a freelance employee at DR. 2) the need for flexibility at the concert house. 3) the qualitative differences between the summer and winter cleaning. 4) the compromises made at the BS site due to rigid restrictions. The analysis of the BS site has revealed that the rigid restrictions of time used at the site are only pushing flexibility into less visible areas of the organization. When the cleaning agreement is rigid, the individual agreements is forced to become more flexible, e.g., allowing assistants to leave earlier if the cleaning route is done and no complaint is made. Flexibility is more visible at the DR site than at the BS site, and it is therefore controlled more easily at the DR site. This means, that the need for flexibility is underestimated by the executives and the customers because it is not related to the quality of the service. The influence of the employee at the BS sites is limited to individual agreement that bypass the restrictions of the contract agreement. This is from a theoretical perspective due to a missing consideration of the uninvolved social groups to the constitution of the contract. This is also seen in the missing redistribution of the sequence drawings at the BS site. The manager believes there is a need for planners of the sequence drawings to involve the qualitative materiality of the actual facilities. This demands is coming from a manager, that is not involved in the creation of the sequence drawing himself, but who is affected by the drawing every day. The bypassing of restrictions could be removed by involving these managers at an earlier stage of the developmental process. The manager that is in contact with the material and qualitative differences at the sites, is involving the assistants in the creation of the routes. The surprising thing is, that the manager is accepting the sequence drawing and its restrictions in this phase of planning. At a later point he then needs to balance between restrictions imposed on the sites and bypass the restrictions he already accepted, due to different circumstantial changes. The point is, that the solution to the problem is found in where the influence he is

given. As his influence is given only at the sites and not in the constitution of the contract or the drawings, the solution is found between the manager and his assistants. This shows that the missing involvement is not as evident within the sites as it is between the sites and the support section of the organization. What is stressed is that the missing involvement of the managers at the contract agreement already removes influence from the managers and assistants. The missing redistribution of the sequence drawings is showing that the support section does not understand the problems of the employees at the sites. In the analysis of the middleman, it becomes evident that ISS does not take the full responsibility for the redistribution of vital information. The municipality is approached as the customer and it is their needs that are met. The middleman problem is showing how the dominating understanding of the problems can actively prevent other uninvolved social groups from their necessary influence.. The sequence drawing is a vital piece of information that would help the BS employees to understand each other better in the everyday interactions. It is therefore surprising that this responsibility is not taken by ISS to ensure that the BS employees, who also are the customers, understand the service that is provided. The missing responsibility for the redistribution or the involvement of the BS employees is related to the dominating understanding of how to represent the services delivered and to whom. If the services delivered are only represented in time spend, it is only the municipality that are deemed involved because they pay for the hours used. Time is one standard for the representation of quality, but both sites in different ways reveal other standards that should be considered.

8.3. Representing quality

In INSTA800, it is the individual rooms that have a standard that dictates the level of cleanliness needed. This standard is known by the customer and by the assistants that evaluate each room in accordance with the standard. This representation is not related to time used, and therefore it is harder for the customer to justify the price in relation to the service delivered. This becomes a problem for the customer who wants to understand the services that are

provided. At the DR site, it is argued by the manager that DR wants to cut expenses and therefore they want to change the contract agreement to a sequence cleaning. The point is, that this change is accepted without understanding the actual needs of the customer or the services delivered. From an analytical perspective, the wish for cutting expenses is an expression for a missing understanding of the services that are provided by ISS. The managers at DR, argue that the site is constantly in need of extra services that they have to pay extra to get. This means that there is an apparent contradiction between the requirements of DR, expressed by the employees at the sites, and the request for a sequence cleaning. The danger is that the change to a sequence cleaning would create the need for similar bypasses of its rigid structure, at a management level, to satisfy the needs of the customer. The analysis has shown how the assistants at the BS site are pushing flexibility into the sequence cleaning. This is revealed when assistants choose to wash a floor due to a circumstantial need, thus ignoring the rigid sequence structure created in the cleaning agreement. The memorized standard of how a room should look within a sequence cleaning dictates an extra cleaning the one day, thus pushing the restrictions. This is easily related to the standards seen in the INSTA800. The difference is then found in how the standard is expressed and how it is communicated to the customer. The difference is that in the INSTA800 the cleanings are inspected by the supervisors and managers at the site, to ensure that the cleaning is done according to the standard. At the BS site, the inspection is done through the absence of complaints. INSTA800 standards or memorized standards, are both in need of flexibility in the messy social circumstances.

8.4. The wrong problem

The problem is that there is a need for understanding the value of involving multiple groups into the developmental process early on, in order to avoid solving the wrong problem. The fact that ISS has cooperated with service platform and engaged in the constitution of this thesis, shows that ISS has an interest in involving the uninvolved social groups. When new social groups are included in the developmental process, SCOT argues that new understandings of problems

and solutions are affecting the stabilization. This means that the problems are under negotiation and the new groups can influence the developmental process. The immediate problem is that these groups do not necessarily involve themselves and therefore there is a need for an acknowledgment of its importance at an executive level, in order to involve them. This means that the value of these uninvolved groups needs to be understood. ISS believes that their quality and excellent services require people empowerment. The analysis has shown that the executives relate empowerment to giving influence to employees at the sites. The problem is that the influence is not provided in all stages of the development of the contract agreement. In result, influence sometimes just pushes responsibility from the executive level to the management level, and from managers to assistants. This is not necessarily bad, but it means that influence is limited to certain stages of the developmental process. To give empowerment to the managers and the assistants must mean that the influence is multi-directional, indicating that the influence should be constituting the problems -not just pushing the problem from one place to another. The fact that registration of time has such a big impact on the representation of the services delivered and that it is dominating this constitution, is due to the missing multi-directionality.

8.5. Connectedness

The trails of digitization of time at the BS site have revealed that there is no actual change in the practices from the old to the new ways of registering time. The problems that were solved in the manual registration system by the individual flexible agreement that bypasses restrictions, are still problems in a digital registration system. The analysis has shown that there is a significant need for a faster and more efficient registration system, but this will not solve the problems for the actual practices. Nevertheless, this is the hope of the executives because of the uni-directional thinking illustrated in industry 4.0. These problems need to be understood in order to create digital tools that can support the operation better. The point is, that the optimization of a process without understanding the practice it is embedded in, is only going to reinforce

the old problems into a new system in new ways. This is similar to how new clothes or new bicycles, could not solve the problem of female cyclist due to dominant understandings of gender roles. The reductionist understanding of time as the only representation of the services delivered, will not be solved by digitizing time registration. If cutting expenses are the single value considered, then the digitization of time registration will solve the problem. The solution will only be momentarily through the removal of redundant work in the specific process. The representation will still be unrelated and reductionist, the assistants will continue to do redundant work and use representational hours at sequence cleanings, and other uninvolved problems will remain. An example is the use of red and green slips for delivering information about extraordinary situations at the sites. If time registration was digitized, this would still be done and it would continuously be a problem because it is unconnected to the paycheck system and the representation of the service delivered.

8.6. Multiple representation

The point of involving multiple groups to the developmental process is to open for a negotiation between the problems and solution within the social system. An actively involvement of groups that do not involve themselves reveals nuances of the problems and starts a negotiation between multiple representations of quality. The executives believe there is value in the interaction between the managers and the assistants, but it is disputed how this value is used. At the moment, empowerment is used to push responsibility down the chain, while already established agreement, middlemen, and time representations of quality, are restricting their influence. In the different means for presenting the quality of the services delivered at the two sites, a need for a tool that supports multiple representations of quality is revealed. A tool that can support the operation and the representation of the services, that can show the time used in relation to the service that is delivered, by who and when. The sites ask for a tool that can support their communication and sharing of information. What they ask for is not something that delivers new information, but that supports the information that is already needed. This includes registration of time, but it also involves the green

and red slips, and other important notes that relate to the services delivered. Collecting this information and sharing it with the customers would help them understand the provided service faster and more accurate. The costumer does not only need the representation of time used but also how it is used. The way the manager at the DR site uses team-rooms show how tools already are used, but limited within the influence that the managers are given. The early involvement would help the development to be more related to the practices that are already present. The reason is, that revealing the work that is already done will simultaneously reveal the invisible practices that are not represented through, e.g., time spend. Then again, the exposure of invisible practices can indicate new and unknown possibilities for the technological developmental process.

9. Conclusion

The concluding point is that the developmental process starts with the engagement and the acknowledgment of uninvolved social groups. Engagement will supplement the dominant and uni-directional approach to the technological developmental processes and turn it into a multi-directional approach. ISS need to acknowledge that vital information is found in the multiplicity of problems and solutions. Quality is understood and represented differently at the different levels of ISS and at the two sites. Therefore, it is necessary to conclude that ISS needs to acknowledge the need for involving the uninvolved groups throughout the whole process. This does not mean that restrictions are without use, but that restrictions are also under negotiation as the analysis has revealed. Negotiation should be possible continuously in a developmental process. The post-phenomenological argument is that this is the exact reason for seeing the technological developmental process as never-ending. The process is relational and the entities are not just affecting one another, but constitutes one another. The power relations are delusional and only help a solution to a problem to stabilize momentarily within a specific context. This has been the argument for the digitization of time registration. Yes, the solution will stabilize and optimize the registration process. The point is that digitization of time registration with the plastic cards or smartphone solutions is not really different if they serve to reinforce the dominant understanding of the services delivered. It is the uninvolved and invisible problems that reveal the consequences of the chosen solution. The red and green slips reveal that the manual registration process is just one out of many. The bypasses of restrictions reveal the need for flexibility. The use of tools like team-rooms, pictures and the general sharing of information reveal the necessity for a better tool for communication. All these observations have to be related and included in the digital developmental process, to influence

the solution needed. This thesis is not, in particular, trying to provide the answer to the exact solution, but rather to point to a multi-directional approach that has the potential of constituting the solution. Even so, it becomes necessary to point out that the choice is premature and without the involvement of the managers and the cleaning assistants, it will only support the dominant understanding of the problem it should solve. There is a need for a continuous engagement to reveal the reliability of the information that has been revealed in this thesis. The theories of SCOT is showing where to search for the multiple problems, and the anthropological methods are revealing these problems through engagement with the different groups. The theory of post-phenomenology and its notion of multi-stability is arguing that a continuous and never-ending engagement is needed. Therefore, a continuous engagement into the developmental process is where the researcher can become the medium for reasoning. When problems and solutions always change in the mutual constitution between social groups involved in the developmental process, it is the abductive argument that stumbling into data becomes possible due to the continuous disturbance, that is created through the multiple problems and solutions. Stabilisation and closure is an expression of dominance and interference in the process that, in turn, is a disturbance for innovation. To think digitization as an ongoing process leads to thinking in constant change and constant analysis. The theories of STS removes the focus from uni-directional and deterministic understandings of how technologies changes the world and opens the scope for seeing the social constructs that contextualize the messy developmental process. This is where the anthropological methodological approach of questioning what is taken for granted becomes so essential. With this stated this thesis concludes to have illustrated how anthropological methods and STS theories in combination situate innovation need for the company ISS. This is stated with emphasis on illustrated, as the general point of a continuous anthropological presence needs attention. The lack of universal answers makes it evident that abductive reasoning is necessary for the ongoing process. Thus the role of the techno-anthropologist is to engage in the practices of change and mediate the technological potential,

through the analysis of the practical circumstances and meanings within the different groups.

9.1 What is next for ISS

Looking back at the work that has been done in writing this thesis, it is clear that the information taken from the empirical study needs more validation to become reliable. Even so, it is a conclusive point of the thesis that the investigation, interrogation, and negotiation of the uninvolved social groups is needed continuously in order to involve them. This project has revealed important problems at the sites that already points to a direction of the technological solution needed at the sites.

Firstly, to create a digital solution only for the registration of time without combining other needs like the red and green slips would be redundant. If done it will create efficiency in the particular process, but it will not solve the problems of representing the service, that seems to be the more critical problem.

Secondly, the missing redistribution of the sequence drawing at BS shows that ISS needs to digitize the sharing of information throughout the organization. This will help to support the sites in their relation to the customers and give a broader representation of the service delivered.

Thirdly, the information within the sites between the managers and the assistants is also in need of a digital solution. This is related to the registration of time as time is also just a piece of information. It includes a sharing of extraordinary problems, which has become evident through the use of pictures and the use of team-rooms in relation to location and horizontal drawings. Also, this sharing is needed between the employees at the site and the customers. E.g., if a kid at BS multiple times pee on the floor, the solution is found in the sharing and cooperation of the teachers and the assistants.

Fourthly, the managers try to create the possibility for generating a more spontaneous and fast communication between themselves and the assistants. This means they have to interrupt other structures of hierarchies and chains of command. This interruption creates new problems and therefore require new solutions. This is seen with the use of the red light at DR, where the manager technologically informs the assistants about their availability.

As a result of these observations and the practical solution used at the sites, the necessity for a connected solution is evident. A solution where precedence is not given to registration of time, but also to supporting the operation and the multiple representations of the services delivered. This requires a slow and steady implementation of a flexible technology, that can be formed as it engages with the social groups. This means that this thesis strongly advocates a solution that has the adjustable possibilities that are needed in a developmental process of uncertainty. Here, the plastic card solution is risky because it primarily serves the representation of time used. The smartphone solution is less risky because it undermines the representation of time by providing flexibility to its representation, e.g., checking in and out later or getting off earlier due to more efficient work. The undermining of time does not, in reality, mean that an excellent service has not been provided, but rather that it is represented differently.

The next step should, therefore, be to look at smartphone solutions that can support the operation and gather the various information that could represent the service better. Suggestions to this should be made in a combination of the processes and needs revealed through continually engaging in the operation. The tool has to be able to support the operation, especially in the gathering and structuring of information. An important scientific field to look into is Information and Communication Technologies (IKT). This field has its basis in the industrial sector and is used to gather and represent a significant range of different and complicated data. The digital solutions used in the area of IKT is created to support massive amounts of information, and therefore the technologies already

possess a broad range of possibilities that are not immediately needed by ISS.

This means that there is an innovative potential in the technologies of IKT and flexibility to customize what is required for the present and in the future.

Flexibility to relate to the social contexts and situations. IKT-technologies is not necessarily the optimal solution, but there are important learnings to achieve by investigating this field further. The next step should be to investigate the use of IKT technologies and more general to investigate technologies for buildings control.

10. Litteraturelist

10.1. Books

- Jensen, Casper, Lauritsen, Peter and Olesen, Finn (2007). Introduction til STS, Science and Technology Study . Copenhagen : Hans Reitzels Forlag. 1-239.
- Kvale, Steinar and Brinkmann, Svend (2009). Interview:Introduktion til et håndværk . København: Hans Reitzels Forlag. 1-376.
- Sonne-Ragans, Vanessa. (2013). Anvendt Videnskabsteori, reflekteret teoribrug i videnskabelige opgaver. Gylling. Narayana Press. 1-178
- Schibbye, Anne-Lise L.. (2010). Relationer, Et dialektisk perspektiv på eksistentiel og psykodynamisk psykoterapi. Copenhagen. Akademisk forlag. 35-40
- Schwab, Klaus. (2016). The Fourth Industrial Revolution. Switzerland: World Economic Forum. 1-184.
- Spradley, James. (1980). Participant observation. New York: Holt, Rinehart and Winston. 1-208

10.2. Articles

- Aibar, Eduardo & Bijker, Wiebe. (1997). Constructing a city:The Cardà plan for Extension of Barcelona. *Science, Technology and the Human value*. 22, nr 1 (1), 3-31.
- Bijker, Wiebe. E. (1995). Of Bicycles, Bakelites, and Bulbs; towards a theory of sociotechnical change . London: Massachusetts Institute of Technology. 1-290.
- Brinkmann, Sven. (2014). Doing Without Data. *Qualitative Inquiry* . 20 (6), 720-725.
- Denis, Jérôme, Mongili, Alessandro and Pontille, David . (2015). Maintenance & Repair in Science and Technology Studies. *TECNOSCIENZA; Italian Journal of Science & Technology Studies*. 6 (2), 5-15.
- Feenberg, Andrew. (2009). Peter-Paul Verbeek: Review of What Things Do. The Pennsylvania State University Press,. ISBN 0-271-02540-9 (1), 1-4.
- Goeminne, Gert. (2010). Postphenomenology and the Politics of Sustainable Technology. Springer Science+Business Media B.V. 2010. 1 (1), 173-194.
- Kleinman, D. Lee & Klein Hans K.. (2002). The Social Construction of Technology: Structural Considerations. *Science, Technology, & Human Values*. 27 (1), 28-52.
- Sunderland, Patricia & Denny, Rita. (2007). Doing Anthropology in Consumer Research. Walnut Creek, Californien : Left Coast Press. 43-56

- Pinch, Trevor J. & Bijker, Wiebe E.. (1984). The Social Construction of Facts and Artefacts: Or How the Sociology of Science and the Sociology of Technology Might Benefit Each Other. *Social Studies of Science*. 14(3), 399-441.
- Verbeek, Peter-Paul. (2008). *Obstetric Ultrasound and the Technological Mediation of Morality: A Postphenomenological Analysis*. Springer Science+Business Media B.V. 2008. 1 (1), 1-16.
- Verbeek, Peter-Paul. (2005). *What Things Do: Philosophical Reflections on Technology, Agency, and Design*. Pennsylvania: Penn State University Press. 1-264.
- Wolfinger, NicholasI. (2002). On writing fieldnotes: collection strategies and background expectancies. *Qualitative Research*. 2 (1), 85-95.

10.3. Web-pages

- ISS. (2018). *Webpage information*. Available: <https://www.dk.issworld.com/om-iss-dk>. Last accessed 7th feb 2018

11. Appendix

11.1. Appendix I - Interview with Executive 1

Transkribering

Den 28/11-2017

Interviewer. Kan du starte med at fortælle hvad dit arbejde på ISS går ud på?

Informat. Jeg er projektleder og jeg sidder i en enhed der hedder "corporate affairs" vi har ansvaret for strategi og projekter og kommunikation. Så vi har en PMO funktion, som består af, jeg selv og min kollega. Vi har nogle projekter vi kører med selv også har vi nogle projekter som vi superviserer. Så har vi vores kommunikation som består af 3 personer, som arbejder både med intern og ekstern kommunikation. Som en samlet enhed har vi ansvaret for ISS Danmarks strategiske retning og at få eksekveret på vores strategi.

Interviewer. Hvor længe har du arbejde hos ISS? og hvordan har det forløb været?

HN. Jeg har arbejdet hos ISS i 13,5 år. Jeg startede i salgsafdelingen og kørte rundt i Jylland og solgte rengøring, der havde jeg forskellige områder også blev jeg salgschef på et tidspunkt. Jeg har så haft mange forskellige stillinger inden for salg, bla. marketingschef og ansvarlig for vores tilbuds-produktion også kom jeg til vores corporate affairs for en 4 år siden. Der har jeg så været siden. Jeg har haft 6 forskellige stillinger på de 13,5 år.

Interviewer. Hvad er så det bedste ved jobbet? 13,5 år en del år! hvad er det som holder dig her?

Informat. Der er helt personligt at jeg føler jeg bliver udfordret, og jeg for nogle spændende opgaver som jeg syntes er interessante og jeg er det af noget succesfuldt. Det er spændende og interessant og jeg syntes det giver mening.

Interviewer. Kan du prøve at beskrive en almindelig arbejd dag?

Informat. Det er en blanding af alle de projekter og aktiviteter som jeg er en del af, dem har jeg typisk en eller anden rolle. Det kan være at jeg superviserer et uddannelsesprogram, udviklingen af noget eller at jeg superviserer forskellige projekter. Måske er jeg en del af noget strategiarbejde. Der har jeg så en masse forskellige opgaver rundt omkring og de er meget forskellige. Nogle gange skal jeg have nogle mennesker til at tale sammen, nogle gange skal jeg sørge for at der er en retning på noget og nogle gange skal jeg producere noget materiale. F.eks tilrettelægge et uddannelsesforløb. Så har jeg mine egne projekter, hvor det handler meget om både at styrer og lede dem og så har jeg selvfølgelig nogle helt konkrete arbejdsopgaver i de enkelte projekter. Så det er meget forskelligt og blandet.

Interviewer. Hvor meget indflydelse har du på din egen arbejd dag?

Informat. Jeg har 110 procent indflydelse på min egen dag. Det er i sidste ende mig selv som for det hele planlagt og for det til at ske. Jeg har også meget indflydelse på hvad jeg skal involveres i og hvad jeg ikke skal involveres i.

Interviewer. Du virker til at have stor fleksibilitet i din arbejd dag. Er det noget som går igen igennem virksomheden? hvor er skillelinjen?

Informat. Jeg vil tro at halvdelen af det vi kalder vores supportfunktion eller vores stabe arbejder nogenlunde på den måde! Vi har nogle ansvarsområder og nogle ting der skal gøres, men hvordan vi for det tilrettelagt det er meget op til en selv. Så har vi nogle supportfunktioner som har nogle mere dagligdags, driftsorienteret ting. Noget der kører igen og igen på månedsbasis eller noget som er mere forudsigtigt. Og så har vi hele operationen. Der ligger der et meget stort lokalt ledelsesansvar, om hvordan man organiserer arbejdet og det ligger helt derude hos kunderne. Så de har også meget indflydelse på hvordan de får tingene til at lykkes.

Interviewer. Skal det forstås som at det er de enkelte management teams som stor for ansvaretude hos kunderne.

Informat. JA det er det typisk.

Interviewer. Er det noget du forestiller dig skulle fortsætte i fremtiden eller kan du se nogle udfordringer ved det?

Informat. Jeg tror vi kommer til at få mere af det. Jeg tror både at vi har brug for at folk har, det vi kalder for empowerment. At man helt ude sammen med kunderne kan tage beslutninger om hvad der skal gøres i dag eller i morgen og hvordan. Så man får tingene til at lykkes der ude. Så det tror jeg at vi for meget mere af. Det der kommer til at skabe værdi for kunderne, det er at vi kan skubbe det her beslutningskompetencer helt der ud, så det er vores medarbejdere og kunden, der får tingene til at fungere sammen. Vi leverer så nogle koncepter der fungerer nogle velgennemtænkte strategier vi kan arbejde efter. Så mere indflydelse det tror jeg vi kommer til at satse på.

Interviewer. Kan du beskrive hvad de vigtigste redskaber er i din hverdag?

Informat. Vi har en masse kommunikationsredskaber på vores forskellige devices, skulle jeg lige til at sige. På vores computere og vores mobiltelefoner. Vi bruger mere og mere sådanne noget som microsoft teams, hvor vi kommunikerer på en slags chat væg, vi udveksler dokumenter ved at vi giver adgang til hinanden i stedet for at de bliver mailet rundt. Der bliver skrevet mange mails, stadigvæk og der bliver talt rigtig meget om ting. Vi bruger samtalé og dialog meget, som et redskab. Så har vi nogle basale IT-redskaber som gør at vi kan bruge de systemer vi skal bruge.

Interviewer. Kan du prøve at uddybe det her åbne forum (Microsoft teams), hvad er fordelene ved det?

Informat. Vi sender stadig e-mails og vi sender stadig moske for mange, men vi kan få klaret nogle mindre ting hurtigere simpelthen ved at have en dialog om det på et chat niveau, hvor man lige skriver at spørgsmål også regner jeg med at svaret kommer tilbage ret hurtigt. Det er en fordel i stedet for at man sender en mail, som skal behandles, så kommer det i en indbakke og modtageren skal kigge på det på et tidspunkt. Det kan sammenlignes med at man lige stikker hovedet ind til en der sidder ved sit skrivebord, "undskyld jeg forstyrre, men skal vi sige 3 eller 4".

Interviewer. Gælder det her også fildelinger?

Informat. Ja det prøver vi at tage fat på sådan at man ikke sender dokumenter rundt men at man rent faktisk deles om dokumenter der hvor de skal ligge. Man har adgang til dem i stedet for at man har mange kopier af det samme dokument cirkulerende rundt omkring. Det prøver vi at blive meget bedre til.

Interviewer. Kan du forsøge at beskrive ISS som en organisation og dens struktur?

Informat. Vi er en global virksomhed som opererer i over 50 lande, hvor vi i hvert land har en venne organisation, bestående typisk af en direktør og en direktion. Så har man organiseret sig efter nogle kundegrupper. Man har en key account enhed som håndterer vores største kunder, som typisk ikke er ret stort, måske en 20-30 stykker men som udgør måske 60 procent af omsætningen. Så har vi mellemgruppe af store kunder som vi typisk kalder "single service" som kun køber en enkelt service af os. Nogle af dem køber måske flere ting, men det er ikke rigtig integreret med hinanden. Det er så bare flere separate elementer. Så har vi en tredje enhed vi kalder "direct" som håndterer det mindste kunder, og som bla. leverer de lidt mere rute-baserede løsninger, som f.eks vinduespolering, IT-rengøring, frugtlevering, osv.

Interviewer. Hvordan bliver vigtige beslutninger taget i virksomheden?

Informat. Det kommer jo an på hvad der er vigtigt. Det er rigtig vigtigt for vores kunder at vi forstår hvad de har brug for og at vi løser opgaverne hurtigt og tager os af de problemer der opstår eller de behov der være ændret. Så det er mega vigtigt at de beslutninger bliver set som vigtige forretningsbeslutninger. Og de foregår ud ei frontlinjen. Så har vi sådan noget som strategi, som indebærer, hvad vi skal bruge tiden på det næste år, hvad er vigtigt, hvad skal vi fokusere på, hvad er vi ikke gode nok til, hvor skal vi ligge nogle indsatser. Det er beslutninger som ligger i vores strategi funktion, som indeholder vores topledelse og vores strategi enhed "corporate affairs". Derudover ligger der en masse rundt omkring i operationens forskellige business units. F.eks i key account har man et fokus, i catering og single service har man så et

andet fokus område. Der ligger så både nogle lokale beslutninger og så ligger der nogle organisatoriske beslutninger, noget strategi og det er jo en kæmpe stort blanding af alt muligt.

Interviewer. Du nævnte at du selv er en del af strategi enheden. Hvad gør du når du står overfor en vigtig beslutning?

Informat. Ja lad os tage den digitale strategi som et eksempel. Vi skal have formuleret en digital strategi for ISS Danmark, og det er en meget vigtig beslutning, fordi den sætter en retning som peger meget langt frem. Hvordan gør vi det? Altså der er jo nogle trin og det første trin det er at det bliver erkendt og besluttet at sådan en skal vi have. Det er en beslutning som foregår i management teamet på vores øverste topledere niveau. Det er et punkt der mangler i vores overordnet strategi. Det er et sted hvor vi ser nogle muligheder, hvor vi måske ikke er stærke nok, eller vi ser nogle potentialer. Så det vil vi gerne gøre noget ved, og vi har en nogenlunde ide om hvad det næste trin vil være. Det næste trin vil så være at formulere et strategisk input. Og den opgave vil så blive formuleret ud af corporate affairs, hvordan for vi etablerer noget strategiarbejde. Det var så mig som fik den opgave også starter jeg med at finde ud af, Hvad er det for et spørgsmål der bliver stillet af vores management team? hvad er det for et spørgsmål som jeg skal prøve at finde et svar på. Det er noget som foregår i dialog, jeg stiller en masse spørgsmål og kommer med nogle svarmuligheder. Har jeg forstået det rigtigt osv. Det er meget gennem kommunikation med min chef og med nogle stakeholders som jeg identificerer rundt omkring. Så rigtig meget dialog, undersøge en masse ting, få fat i nogle externe der kan give mig nogle input, indtil jeg har en platform, hvor jeg kan sige "nu ved jeg nok" til at jeg kan fremlægge nogle belutningsforslag eller komme med nogle muligheder som så bliver det næste trin fremad.

Interviewer. Føler du at du møder modstand eller er der noget som er svært/sværere at få igennem?

Informat. Ja man kan sige at hvis der ikke var modstand, så var det ikke nødvendigt at køre det sådanne helt strategisk. Det er en forandringsredskab og per definition indeholder den rigtig meget modstand. Men modstand er typisk et udtryk for en form for usikkerhed eller skepsis eller også nysgerrighed, hvor man siger " jeg vil gerne vide noget om dét andet jeg siger ja". Jeg er egentlig en der håndterer mennesker og stakeholders. I den sidste ende er jeg ret sikker på at modstand er med til at sikre at de beslutninger der så endeligt bliver truffet er simpelthen bedre, fordi de er blevet testet. Vi har fået folk involveret i det, det kommer ikke som en overraskelse, flere mennesker bliver en del af beslutningen, og man er med til at præge, igen det her med at man er med til at have indflydelse på hvordan vi skal gøre nogle ting. Jeg kommer ikke og lancerer en strategi også skal den bare bankes på plads rundt omkring. Den kommer til at bestå af en masse dialoger, vi skal have undersøgt, hvad er det egentlig vi kan gøre med den enkelte strategi.

Interviewer. Hvad er så ISS egentlige kompetence? Hvad er det i er bedst til?

Informat. Det vi er bedst til, det er egentligt at skabe en service oplevelse med vores egne medarbejdere. Det at vi har vores egne medarbejdere, som kan arbejde med nogle veldefinerede koncepter som vi har udviklet, som forstår hvad det egentlig er at vores kunder behov er. At vi både forstår dem i det daglige behov, men også på et strategisk niveau, det er egentlig det som binder det hele sammen og som gør at store kunder, og store regionale og globale virksomheder ser at vi kan møde deres behov. Det er fordi vi har bundet det operationelle sammen med det strategiske, så at vi kan sammensætte enten enkelte leverancer eller hele servicepakker som vil kunne skabe værdi for dem.

Interviewer. Så hvad er jeres produkt?

Informat. Vi er en af verdens beste service virksomheder, og det er service vi leverer.

Interviewer. Hvordan forstår du digitalisering? hvad er det for dig?

Informat. Det er et godt spørgsmål. Man kan sige at digitalisering er flere ting. Vi har noget IT og deri ligger der rigtig meget digitalt i IT, som egentlig siger sig selv, men i det at man erstatter nogle værktøjer og introducerer nogle nye som er digitale i forhold til noget der før var analog eller manuelle det er kun en del af digitalisering. AT vi bruger elektronisk kommunikation at vi har barbare computere i stedet for stationære og alt det der meget IT drevne. Så har vi noget

decideret digitalisering hvor vi siger at vi har en kvalitetsproces, den vil vi gerne gøre digital, den ændrer sig i principippet ikke, vi tjekker kvaliteten og det dokumenterer vi overfor os selv og kunden. Det er en proces vi bare gør digital. Det er en sådanne en enkel digitaliserings opgave. Men så er der også det strategiske, nemlig hvordan ønsker vi at anvende de digitale muligheder der er. og det er et tredje ben som er helt fundamentalt anderledes end de to andre. Fordi her kigger man på hvordan man kan anvende det på en ny måde, hvordan er det muligt at gøre tingene som vi ikke kunne gøre det før. Det er en kombination af at vi kan digitalisere noget at vi har noget IT, (mulighed for adgang til nogle systemer), men også at vi kan ændre noget i vores forretning. Så vi kan skabe nogle nye processer eller ændre på nogle processer. Vi kan måske skabe nogle nye services eller en anden måde at kommunikere med vores kunder på. Så det er de tre bobler som vi prøver at overlappe.

Interviewer. Hvordan bruger I i dag digitale redskaber i ISS?

Informat. Som det er nu bruger vi det hovedsageligt til at understøtte nogle basale processer i vores operation. Det er i vores finans processer, hvor vi skal kunne udbetales løn og aflægge regnskab, have styr på vores indtægter og udgifter. Så er det meget i intern kommunikation, så vi skriver mails til hinanden også gennem noget fildeling. Vi har en masse dokumenter der cirkulerer rundt i virksomheden som vi skal arbejde på. Det er sin de tre vigtigste.

Interviewer. Hvad er det mest irriterende eller forstyrrende element ved digitale løsninger?

Informat. Jeg tror nok at det bliver irriterende når man har et værktøj som pludseligt bliver et centralelement til ens funktion og at man simpelthen ikke kan undvære det. Også pludseligt virker det ikke. Så tror jeg virkelig at alle oplever det som irriterende, f.eks har jeg lige siddet til et møde, hvor jeg skulle åbne et dokument, vi skulle snakke om det men det kunne vi ikke. Det var mega træls, så måtte vi prøve at snakke uden om det, men vi fik jo ikke rigtig gjort det vi gerne ville. Det er ikke noget jeg syntes vi boxer meget med, men det er da bare irriterende når det sker. Det er sådanne nogle småting som at jeg havde et møde i går, jeg havde en gæst og han ville gerne koble sin computer til vores skærm og det lykkedes ikke. Det var da irriterende for ham, og for mig når jeg har en gæst.

Interviewer. Syntes du selv at det er nemt når du skal lære nye digitale værktøjer? og kan du beskrive forfor?

Informat. Det er nemt for mig det er mega nemt for mig. Jeg ved ikke hvorfor, men det kan jeg konstatere at det er. Måske er jeg bare nysgerrig også er jeg super hurtig til at lære.

Interviewer. Hvilken indflydelse tror det kan have på din forestilling om forskellige digitale løsninger?

Informat. Jeg er helt sikker på det har indflydelse. Jeg ved at folk er meget forskellige og bare fordi jeg syntes det er nemt, betyder jo ikke at andre syntes det er nemt. At være logisk eller intuitiv det er meget forskelligt.

Interviewer. Hvor tror du den største gevinst er at hente for ISS, ved at digitalisere?

Informat. Jeg tror at vi har helt åbenlyse processer som vi kan gøre meget bedre, så f.eks. hvor meget tid bruger vi på at kontrollere kvalitet frem for at arbejde med kvalitet. Hvad kan vi gøre for at forbedre den her kvalitet. Det kan vi understøtte meget bedre digitalt. Vi kan få meget mere viden om vores forretning, om hvordan den går på daglig basis, med digitale værktøjer. Også ting som vi ikke ved så meget om nu. vi kan gøre det nemmere for en her kæmpe stor gruppe af ledere, som i det daglige skal jonglere rundt med de forskellige teams, hvordan er det at have medarbejdere, og kundekontakt og alle de der ting. Det kan vi gøre meget smartere i forhold til hvad det er nu.

Interviewer. Hvis ikke at ISS tager det her digitalisering seriøst, hvor tror du så det fører hen?

Informat. Så vil der ske det at lige pludseligt, vil der komme en helt ny type virksomhed, som kan det samme som os, bare på en helt anden måde, som vi slet ikke har set. Vi vil tænke nååå sådan kan man også gøre det. Det er godt nok en anden måde at operere på, en anden måde at tænke service på, en anden måde at understøtte kundernes behov på en anden måde vi havde tænkt vi skulle gøre det. Vi har jo taget en strategisk beslutning om at vi har vores egne

medarbejdere supervisere vores kunder i de bygninger de er i. Man kan sagtens forestille sig en model der ikke kræver at man har egne medarbejdere, eller at man i stedet leverede bygningerne, det er jo en helt anden model. Hvor man bare rykker ind og lejer sig til en service. Så der kan ske mange ting, og digitale komponenter er en helt central del af det. Der er ingen tvivl om at hvis man skulle starte en ny virksomhed, så skulle man starte på den digitale platform, altså at man designer sin operation ud fra nogle digitale muligheder. Der bliver snakket meget om disruption, men sådan en som Uber f.eks. deres måde at levere service på er jo designet ud fra en teknologisk mulighed, der er jo ikke nogen som har tænkt at man laver Uber også skal vi se om vi kan lave en app, der kan supervisere det. Det er jo det omvende der er en Airbnb tankegang der hedder at nu kan vi binde folk sammen, vi kan lave en platform, men om det så er Ole og Peter der internt laver en aftale det blander vi os sådan set ikke i. Det er en fuldstændig fundamental anderledes måde at tænke en service på.

Interviewer. Selv hvis ISS bliver Disrupted, kommer det så til at ske hurtigt?

Informat. Hurtigt er jo relativt. Jeg tror nok at tingene går ret hurtigt nu en man tænker at det gjorde i 60erne, i forhold til hvordan vi skal tilpasse os. Jeg tror at vores kunder tilsvarende er tvunget til at ændre ting i deres virksomhed hurtigere og det skal vi kunne matche uden forsinkelse. Fra at kunden får ændret sit behov der har vi ikke et år, men dage og uger.

Interviewer. så du ser en sammenhæng mellem den udvikling ISS skal igennem og den udvikling jeres kunder går igennem? og tror du det er en gevinst for kunderne at i begynder at tænke digitaliseret?

Informat. Ja helt sikkert. Hvis vi ikke har det fokus at gevinsten skal være hos vores kunder så spilder vi helt sikkert vores tid. Det skal rammeude ved kunderne ret hurtigt. At det kan se at det med kvalitet det bliver pludseligt nemmere at få et indblik i og at få et overblik over. Det skal blive nemmere at snakke med vores medarbejdere om forskellige behov man har og services man gerne vil have og opfølgelse på opgaver. Det kan være mere indsigt i hvordan går det i dag i denne her bygning, hvor meget skal jeg som kunde gøre for at få de her informationer. Så der er hundredevis af muligheder for at skabe værdi for kunderne, direkte gennem de digitale værktøjer.

Interviewer. Hvad er så værdien for jeres frontlinere? hvad er deres gevinster?

Informat. En værdi i frontlinjen det er en kombination af en frontline service medarbejder også en leder. Det er den indflydelse der vil gøre deres job mere attraktivt eller lettere eller sjovere. Den kan understøttes digitalt. Så f.eks. hvordan man for planlagt sit arbejde, hvordan man for noget fleksibilitet som medarbejder, at man gerne vil flytte på nogle funktioner, hvor nemt bliver det for mig at forstå hvad kunden har brug for, så jeg selv kan tage aktion, eller skal jeg fortsat igennem nogle led. For jeg direkte besked eller skal jeg have besked via en eller anden kompliceret kanal.

Interviewer. Skal det forstås som at digitalisering kan være med til at aktivere dem i fronten

Informat. Ja, og vi har faktisk allerede besluttet at det skal det. Det skal være vores redskab til at skabe de første vigtige digitale forandringer.

Interviewer. hvad skal digitalisering af mødetider, hjælpe ISS med?

Informat. isoleret set, så har vi den her case, hvor vi i cleaning gerne vil lave den her tidsregistrering, tjek ind og ud, hvornår har man gjort hvad. Behovet kommer faktisk ud fra at kunderne gerne vil have at vi har styr på, hvem der er i deres bygninger, hvornår de er der, osv. Umiddelbart har vi allerede aftalt det med kunden, nu vil vi bare gerne være sikker på at vi overholder den aftale. så tænker vi bare, "BARE" i citationstegn at lave et elektronisk redskab og digitalisere den process vi tro der også for vi den proces digitaliseret og den data vi for sender vi et eller andet sted hen. Det viser sig så ikke at være så præcist som vi havde håbet og tænkt. Formålet var at få dokumenteret noget som vi mente var relevant.

Interviewer. Hvad skulle fordelen for medarbejderne være hvad at tække ind og ud?

Informat. Jeg tror faktisk i denne her case at de fleste medarbejdere ikke synet det her er en fordel for dem. Det er nok tænkt ud fra en mere ledelsesmæssig operationel tankegang. Formålet var ikke at gøre det nemmere for vores medarbejdere, formålet var måske bare at få styr på en

proces digitalt. Vi kan se at der er noget fleksibilitet som man måske mister, som frontline medarbejderne har været meget glad for, f.eks. At man bare kan lave det samme på et andet tidspunkt. Omvendt har vi en risiko i vores forretning at vi kan have svært ved at overholde vores overenskomst, og det er jo ikke lovligt. Det er jo så en risiko og vi vil gerne den risiko og minimere den, eller fjerne den helt. Det er en stor fordel for forretningen en ulempe for medarbejderen, og hvordan for det til at gå op i en højere enhed.

Interviewer. Stor du at digitaliseringen kan aktivere medarbejderne og om den aktivering kan give dem indflydelse i deres egen hverdag?

Informat. Ja helt sikkert. der er noget omkring at kommunikere med hinanden som støtter dem rigtig meget. så at gøre det nemt for dem at kommunikere, hvad foregår der i huset i dag, hvad skal vi gøre kl 15, hvad er vigtigt eller ikke vigtigt, hjælpe hinanden rundt omkring, vil kunne gøre en kæmpe forskel. Sådanne noget som kommunikation til en leder f.eks. kan jeg flytte en vagt, kan jeg få fri i morgen, jeg skal til tandlæge, kan jeg komme lidt senere, alle de der dagligdags ting kan også gøre det meget nemmere. Vi kan måske oven i købet gøre det nemmere for de ledere at arbejde med deres medarbejderes motivation. Vi har nogle koncepter som man kan arbejde mere effektivt med. Vi har nogle processer som vi kan understøtte bedre digitalt. Vores medarbejder tilfredshedsundersøgelser output. hvis man beslutter at gøre nogle aktiviteter, hvordan sørger man så for at medarbejderne rent faktisk oplever at det gør noget ved dem, at man følger op på det og sådanne noget.

Interviewer. I samme linje tror du det her kan aktivere kunderne?

Informat. Det ligger faktisk lidt længere ude i planerne kan man sige. Helt sikkert kan vi det, Vores kunder forventer også " jeg kalder det digitale understøttede samarbejde" at vi kan noget mere digitalt. At vi kan fortælle dem noget mere omkring hvad der foregår i bygningerne, også mere aktuelt. Hvordan er det gået. Alle de her aftaler, har vi overholdt dem, ting vi skal gøre, kan vi dokumentere at vi også har gjort det og til tiden osv. Der er en masse ting som kan binde os tættere sammen med kunderne.

Interviewer. Hvad er det for et problem digitaliseringen skal løse?

Informat. Jeg vil nok sige at det med, hvad er det for et problem vi skal løse, det håber jeg kun er en fjerdedel eller en tredjedel, at det er en mindre del af det hele. At der er et potentiale som er meget større end det. fordi det der med at løse et problem det er lidt mere at fikse noget som måske skulle ha været fikset, og måske havde man tænkt at man havde gjort det, men nu skal man ligesom få det banket på plads, i forhold til at der faktisk er et kæmpe potentiale i at gøre tingene på en helt ny måde, som vil være meget værdifuldt. Måske skal man droppe noget af det vi tænkte vi skulle fikse, så lade helt være med at gøre det i stedet for. Bare lade helt være med at gøre det på en måde der ikke virke, men finde en helt ny måde at gøre det på. Der tro jeg at det at kende potentialet, og det er jo kun vores fantasi der der ligesom er begrænsningen der, fordi der vil vi kunne blive slæt af en konkurrent, som havde tænkt på den måde, som vi ikke har. Måske ikke engang først, men bare bedre.

Interviewer. Du nævnte tidligere, medarbejdernes fleksibilitet, som noget der kunne skabe modstand, Kun du prøve at uddybe det?

Informat. Det kan også ses som en mulighed. Det her med at hvis vi forsøger at tvinge medarbejderne, hvis vi forhindrer dem i noget af deres fleksibilitet, så er det noget vi prøver bliver nødsaget til at fikse. Men vi kan også prøve at tænke, hvordan kan vi skabe noget mere fleksibilitet. Skulle vi i stedet for kun at tænke digitalt, skulle vi så inviterer vores kollegaer i fagforeningen ind og sige, vores medarbejdere kunne godt tænke sig noget mere fleksibilitet. Som det er har vi nogle meget rigide aftaler omkring lønkoder og ting og sager, kan vi prøve at gøre lidt op med det måske. Kan det skabe noget mere medarbejder engagement og medarbejdertilfredshed og oven i købet kunne understøtte det digitalt. Som jeg ser det ligger mulighederne ikke kun indenfor nogle digitale komponenter, men som en kombination af noget ude i den virkelige verden. Det er ikke en simpel opgave omkring, hvordan kan vi digitalisere

noget vi allerede gøre det er også hvordan kan vi gøre noget på en anden måde, som egner sig til digitalisering.

Interviewer. Nu syntes jeg at jeg hørte dig sige ting som minder mig om det slogan som ISS står med. Hvordan skal det her kombineres med ISS- the human touch? og i Jeres bredere strategi?

Informat. Vi har en mission statement eller en mission der skal understøtte vores vision - som verdens bedste service organisation, bestående af vores egne medarbejdere, som forstår vores kunders behov og som i det daglige leverer unikke service oplevelser. Den bygger på en mission som vi har formulere på engelsk som - service performance facilitating and customers purpose, through people empowerment. Service performet handler om at vi leverer effektivt det vi har lovet og vi er de bedste i branchen til at gøre det, vi er de bedste til at lave mad, vi er de bedste til at dekorere, vi er de bedste til at leverer teknisk vedligeholdelse i bygningerne og at sørge for at der er en god temperatur og en kaffe. Customers purpose handler om at vi ikke kun forstår hvad det er de har købt, men også hvorfor de har købt det. Så hvad er det for en opgave vi egentlig skal løse for kunden. og at vi undervejs også forstår, at måske er det noget andet der skal til end det vi har i kontrakten og det skal vi kunne udfordre en gang imellem. Den sidste er people empowerment som er det at jeg fortæller dig hvad det er vi vil opnå, hvad der er vigtigt for kunden, men det er dig der ved hvad der så skal gøres i dag helt præcist. Der lige jo bare en masse muligheder i det og det er ligesom kernen.

Interviewer. Hvor meget erfaring har du med andre digitale løsninger som er foregået i ISS?

Informat. Jeg har en del erfaring, der er ikke ret mange digitale systemer eller komponenter som jeg ikke har været eksponeret for.

Interviewer. Hvordan synes du at i håndterer det i ISS? og kan du give eksempler?

Informat. Det er en skøn blanding. Der er noget for alle. Noget af det der er gået godt er den rejse vi har været på, hvor vi har haft mange individuelle installationer og lokalt indkøbte PC'er og forskellige platforme osv. til at vi har en mere standardiseret IT platform. Så alle bruger det samme systemer. så vi er sikker på at vi kan kommunikere med hinanden effektivt, vi har nogle gode IT standarder. Det har været en rejse som har været god og den kører rigtig rigtig godt. Af de mindre gode ting, det er der hvor vi famler lidt. sådanne noget som E-learning, det har vi forsøgt nogle gange at gøre det på en god og en smart måde. Men vi har haft svært ved at få effekten af det. Sådanne noget som mobilositet, vi har ikke fat i den lange ende i forhold til at være mobil. Nu har vi godt nok nogle bærbare computere, men vi udnytter ikke det så meget som vi kunne. Vi har en gang imellem investeret helt forkert også i noget IT, hvor vi havde tænkt, Det er sådanne en dims vi skal have også har vi købt den og taget den i brug og til sidst erkendt at det var helt dumt også måtte vi jo forlade det igen.

Interviewer. Vil du sige at det er noget ISS er villige til, at sige hvilket ikke?

Informat. Kunne man undgå det det ville være godt, men vi vil også erkende at det er en del af processen og vi kan ikke bare kun tage en beslutning som er 100 % rigtig. Der vil dukke ting op.

Interviewer. Hvorfor er det at ISS skal digitalisere lige nu?

Informat. Det sker lige præcis nu fordi, vi er kommet til et tidspunkt hvor de digitale muligheder er tilgængelige på en sikker, forudsigelig måde, vi kan købe nogle systemer, nogle platforme, som vi kan bruge relativt hurtigt, til at understøtte vores forretning direkte. Indtil for nyligt har der været megen udvikling. Vi har godt kunne købe et eller anden platform eller system som kunne gøre noget for os, men vi skulle bruge rigtig mange ressourcer for at udvikle den, custom designe ting, før vi ligesom kan få værdi af systemerne. Nu kommer der mere og mere ting der er standardiseret, velafprøvet, nemmere at implementere, håber vi? Så nu har vi de digitale muligheder, vi ved også hvor både vores medarbejdere og vores kunder allerede har nogle forventninger, så vi har allerede nogle ting vores medarbejder vil kunne gøre digitalt og vores kunder forventer noget af os digitalt. Så du ved vi har adgang til nogle muligheder og der et kendt forretningsmæssigt behov.

Interviewer. Vil det sige at i ser jer selv som en virksomhed i et bredere netværk, med samarbejde?

Informat. Ja i den sidste ende så handler det om hvor gode er vi til at få vores medarbejder og vores kunder til at indgå i en værdiskabende relation. Og det er det vi for pengene for. Og hvis vi kan gøre det rigtig rigtig godt, så har vi kunderne i mange mange år. Så det er egentlig det der er trækket. Og det er også derfor vi tror på at det er vores egne medarbejdere der er opskriften også håber vi på at det er rigtigt.

Interviewer. Føler ISS eller dig helt personligt et press ude fra samfundet omkring jer, for eksempel press fra jeres kunder som du lige selv nævner.

Informat. Jeg tror faktisk at presset kommer internet fordi vi har altid i ISS haft et konstant press til at have den rigtige strategi og til at eksekvere på den. nogle gange har vi tænkt at vi havde den rigtige strategi på længere sigte også er det bare gået for langsomt. presset har været tidsmæssigt. Andre gange så har vi samlet lidt på strategien, vi kan egentlig hurtigt ændre på vores organisation, men vi ved simpelt hen ikke om det er det rigtige at gøre, så nu gør vi det 4 gange i træk. Et andet pres er at vi ikke lykkes med vores strategi og det er de der komponenter der vekselvirker en gang imellem. Nu ser det ud som om vi har en rigtig god strategi langsigtet strategi og at de ændringer vi har lavet også er mere permanente end de har været tidligere. Så nu kommer presser på resultaterne. Nu skal vi levere de resultater som strategien skal give os. så der er altså et pres et eller andet sted, og det er bare et spørgsmål hvor er det henne. Hvis det ikke er på resultaterne, så er det på hvor hurtigt det er. Presset er konstant.

SLUT

11.2. Appendix II - Interview with Executive 2

Transkribering

Den 01/12-2017

Interviewer. Kan du starte med at fortælle hvad din opgave hos ISS består af af.

Informant. Jeg er økonomidirektør som det hedder på klassisk dansk det vil sige at jeg overordnet har ansvaret for at vi har den rigtige økonomiske retning og at vores operation har den rigtige understøttelse. Det er både Fra et økonomisk perspektiv og et procesperspektiv. Sådan at de er i stand til at træffe de rigtige beslutninger og Ud fra et transparent grundlag.. Samtidig med at sikre den rigtige strategiske retninger For selskabet. Når nu man har temaet omkring digitalisering, så er et af ansvarsområderne også it. DVS. at jeg har en it afdeling, På i alt omkring 14 mennesker hvoraf cirka halvdelen af mere support og halvdelen af løbende udvikling og systemunderstøttelse. Så har jeg en IT direktør som starter her 1. januar så lige nu han er kendt Stilling men som starter 1. januar. Han skal selvfølgelig være mere I noten på hvordan vi bedst mulig understøtter via værktøj og nye it systemer Og så videre.

Interviewer. Kan du fortælle hvor længe du har været her og hvad er det er der holder dig hos ISS.

Informant. Jeg har været ISS siden 2004 så det vil sige snart 14 år og det er der holder mig i SS er simpelthen at der hele tiden er nye muligheder, og nye udfordringer. Så jeg har haft en lang rejse igennem ISS fra hovedkontoret til USA og tilbage til hovedkontoret og nu til ISS Danmark hvor jeg har været i tre år nu. For mig er det at der er evig muligheder og en fed kultur, en performens dreven kultur og en god dynamik, som jeg godt kan lide og nogle fede mennesker.

Interviewer. Kan du fortælle mig hvad der er svært i din position.

Informant. Det der er svært er at mit arbejde spænder meget bredt lige fra Indkøb til regnskabsmæssige ting til forståelse af kundernes behov til it-undersøgelse for eksempel. Det vil sige at det der er svært er at jeg ikke kan være nede i noten på alt. Det vil sige at det handler om hele tiden at sikre en overordnet retning og sikre mig at jeg har de rigtige personer som kan drive det i de forskellige fag-spor. For eksempel indenfor it og digitalisering er jeg overhovedet ikke ekspert jeg har ikke forstand på de enkelte systemer eller muligheder men jeg har en vision om

hvor det er jeg gerne vil hen af. Men jeg har behov for de rigtige mennesker til at se sætte den reelle planlægning af hvordan man kommer derhen af.

Interviewer. Hvordan er sammenhængen mellem din igen indflydelse på din egen dag og den indflydelse du forventer af dine medarbejdere?

Informant. Det er svært at se den kontekst, synes jeg for at være ærlig. Jeg har da indflydelse på min egen dag i en rimelig pæn grad. Men jeg er selvfølgelig også meget styret af de forventninger jeg sætter til mig selv og i relation til andre. at sikre mig at mit team kører at de har den viden de hele tiden skal have. At de ved hvilken retning vi er på, at jeg ved at de spiller godt sammen og at de snakker godt sammen, både i deres eget team men også ud i resten af organisationen. Så det er super vigtigt for mig, og der har jeg mange forventninger, men også til mig selv. Når det er sagt så er der også andre der styrer min kalender, så sådan er det jo for os alle sammen.

Interviewer. Forventer du en vis fleksibilitet fra de medarbejdere du arbejder tæt sammen med?

Informant. Ja 100%. Jeg er rimelig høj på empowerment, så de har selv et ansvars for at løbe tingene i mål og jeg siger også åbent til dem at jeg ikke er ekspert på det område, det forventer jeg at de er. Så de skal være med på hvordan vi løser de her ting.

Interviewer. Hvad vil du beskrive som det vigtigste værktøj du har i din hverdag herude?

Informant. Værktøjer er jo mange ting, for mig handler det om kommunikation. Alt hvad jeg render og gør handler om kommunikation. Mange tror at økonomidirektøren er den der der sidder ned og nuller i excel eller i økonomisystemet. Jeg kigger stort set aldrig i økonomisystemet. Min dag går meget med møder, hvor det handler om at kommunikere, og sætte et retning, få skabt et overblik, og sikre mig at der er banet vejen for de ting som mit team og jeg gerne vil.

Interviewer. Hvis du ikke kan kommunikere fysisk på møder, hvad er så din ynglings kommunikationsform?

Informant. Jeg sender mail, men så er det om faktiske ting, typisk ellers så vis det er noget vigtigt eller følsomt, så er jeg klart mest til at samle folk hurtigt. Det behøver ikke være planlagt, det kan godt være sådan hov, vi har lige brug for at mødes hurtigt 5 min her. eller jeg ringer nogen ind hvis folk ikke er her. Ellers tager jeg den på telefonen. Så syntes jeg e-mail er lidt 3 kommunikations retning for mig. Men det kommer helt and på hvor følsomt det er. Så vis det er en eller anden lille opgave så er det bare en mail. Men hvis det kræver lidt mere så kan jeg godt lide at det er fysisk. Ændringer i afdelingen eller et eller andet, så tager jeg det face to face.

Interviewer. Kan du prøve at beskrive hvordan du ser ISS som en virksomhed eller som en organisation, både kulturelt og strukturelt?

Informant. Strukturelt der er vi en relativ flad organisation, i forhold til hvor mange vi er. Vi er omkring 7000 i danmark, men vi har max 6 led til frontlinerne. Så egentlig er vi ret flade og det kan jeg enormt godt lide, fordi det gør at der er en hurtig beslutningsevne. Og der er generelt en høj empowerment, så det vil sige at vi tager beslutninger på lave niveauer i videst muligt omfang. Det vil jeg til enhver tid bevare. Kulturelt er vi nogen som siger tingene som de er, vi er ikke bange for at sige til en chef, det er var noget møg og det der det var godt. Jeg har også oplevet i mit lederteam at jeg for at vide: er du helt sikker på at du vil gøre sådan der? og det er super fedt for mig, når jeg for det at vide. Vi har allesammen brug for sparring og jeg er ikke ekspert på alle områder, så jeg har også brug for sparring. Så det sætter jeg stor pris på og det tror jeg er noget som kendetegner os. Så har vi nogle grundværdier omkring ærlighed og respekt, som betyder meget for mig. Kvalitet i det vi laver, jeg vil nok sige den rette kvalitet, vi er ikke nogen der laver ypper høj kvalitet der tager lang tid, så vi er effektive, men rammer en passende kvalitetsniveau målt i forhold til tidsforbrug. Så vi har nogle gode grundværdier, som jeg egentlig syntes gå igennem hele virksomheden. Hvis der er nogle svipsere så bliver der taget hånd om det på en god måde.

Interviewer. Kan du beskrive hvad det der ISS er bedst til? Hvad er jeres produkt? hvad er det i vil?

Informant. Vores produkt det er nogternt sagt at levere facility services til vores kunder. vi vil gerne sikre os at vores kunders brugere af bygningerne, har en god hverdag. Så det vil sige at hvis

du arbejder her i huset, og vi serviceret huset, så er målet at du havde en god og effektiv arbejdsdag og at vi er med til at facilitere det. Så når du møder ind om morgenens bliver du mødt af en glad receptionist der siger hej og velkommen til, hav en god dag, og du føler dig strafstilskudt. Du går måske ud og for noget morgenmad ude i kantinen som er klar, og er traktiv. du går op til din arbejdsplads og for en god start, sidder godt og med et rent bord der er til at arbejde med, gode faciliteter generelt. Har en god mødeservicering i løbet af dagen, en god frokost, at der generelt set bliver taget godt hånd om dig. hvis det er at computeren eller pæren ikke virker ordentligt over dit skrivebord, så kan du hurtigt få det løst så den virker igen. Det er basalt det vi gerne vil.

Interviewer. hvilket led vil du mene er vigtigt for at leve den her service?

Informant. For os vil jeg sige at det er vores folk på gulvet, og deres direkte leder. det er de ultimativt vigtigste mennesker i organisationen. Det er dem som er ude hos kunden hver eneste dag, det er dem som møder brugerne, og kan tage pulsen på om de er tilfredse eller ikke. for de det de gerne vil have eller ikke. Det er klart det vigtigste.

Interviewer. I forhold til at du selv formulerer dit vigtigste redskab som kommunikation. Hvordan mener du så at kommunikationsmulighederne er for dem på gulvet?

Informant. Der tror jeg ørligt talt at den er middelmådigt. Jeg vil tro at der er en ok verbal kontakt, men vi er ikke stærke på elektronisk kontakt. Vi har ikke særlig gode værktøjer til at kunne kommunikere effektivt til og fra servicemannagerne.

Interviewer. Hvordan vil du definere det at digitalisere? hvordan forstår du det?

Informant. Godt spørgsmål, fordi det tror jeg ikke at der er en entydig definition på. og det har vi faktisk haft drøftet mange gange, hvad er det egentligt. For mig at se så er det. min egen lille forskruet holdning er at der er forskellige niveauer af digitalisering og der er noget som bare starter med at få noget registreret, som værende noget data, som kan bearbejdes. Så kan man altid tage længere hende, hvad vil man så gøre med det data. hvordan kan man udnytte det osv. Men det starter med at det først og fremmest bliver data. Så hvis vi har en vigtig proces. for os kunne det være løn til alle vores gode 7000 ansatte. Det starter jo med at der bliver registreret noget tid. I dag har vi mange steder hvor vi registrerer tid på papir, i stedet for et klokke ind og klokke ud. Så det vil sige at manglen på digitalisering det er jo så når du bruger papir der senere end skal omformes til data for at komme ind i et system. Hvor ideelt sent så starter du ved "first point of entry" eller registreringen var elektronisk, også kan man arbejde med det der fra. Så digitalisering for mig starter short term med at man først registrerer elektronisk, hvad det så end er. Det kan også være lokationer af rengøringsvogne eller lokationer af biler eller hvad et end er. så et eller andet registrering i elektronisk form.

Interviewer. Nu rammer du jo selv det centrale af den case jeg arbeider med, som er denne her registrering af mødetider. hvad tror du at er den største gevinst for ISS, vis et rigtig godt system blev oprettet.

Informant. Jeg tror der er rigtig mange sider af den sag. der er rigtig mange gode gevinster ved det. Hvis man tager de mest kritiske, så ville det være, at hvis der er brand her i bygningen, så ville jeg vide præcis hvem der var i den bygning og hvem der ikke var i den bygning. Så ville jeg vide hvem jeg skulle tage fat i, hvordan kan jeg tælle op om alle folk er kommet ud eller ej. Nu er man i nogle tider hvor der engang i mellem er noget terror og andre ting. Så det at vide hvor folk er er super super vigtigt. Så for mig er det først og fremmest et sikkerhedsaspekt. Den anden del af det er at vi kan få en mere effektiv proces. Dvs at jeg vil gerne have at der er en leder som godkender den tid der er blevet brugt. Vi sælger timer på mange måder, timer og timeregistrering er en vigtig del af vores leverancemodel og dvs at jeg også gerne vil have at en leder nemt og effektivt kan godkende den tid der er brugt. Jeg vil gerne have at først og fremmest medarbejderne nemt og effektivt kan registrere og det at skrive ned på papir er ikke ligefrem effektivt og skedt ikke når der er en leder som skal godkende et andet sted. så jeg tror vi kan blive meget mere effektive i den proces ved at gøre den digitaliseret fra starten af, skabe bedre

overblik og transparens om hvor mange timer har vi egentlig brugt, hvor meget havde vi forventet vi skulle bruge. Så man bedre kan styre forretningen i hvor meget leverer vi.

Interviewer. Når du siger gennemsigtighed, handler det om gennemsigtighed til kunden eller gennem virksomheden?

Informant. Begge dele. der er riktig mange kunder der etterspørger transparence eller gennemsigtighed i hvad er det egentlig vi leverer. Og selv om vi jo heller vil måle det på antal løste opgaver, så er der stadig nogen som gerne vil se det på tid. Så det skal vi kunne understøtte og respektere. Den anden del er internt.

Interviewer. Nu har vi snakket om hvad ISS som virksomhed kan gavne af det her. kan vi vende den rundt og forklare hvad det er jeres medarbejder kan få ud af det her?

Informant. Jeg tror bare at det bliver en nemmere hverdag. jeg tror at for folk som du og jeg er det også mere naturligt at registrere elektronisk. På sin telefon, nu er jeg mødt på arbejde og nu er jeg færdig på arbejde. Eller nu vil jeg gerne bytte en vagt. Så hvem er det der ikke allerede er på vægt den dag. På næste fredag vil jeg gerne bytte en vagt, hvem er det så at jeg evt. ville kunne bytte med. og kan man gøre det elektronisk. Det tror jeg ville passe bedre ind i den hverdag vi lever i i dag frem for at man skal sætte en gul lap i skoen på vores kollega til næste gang at man mødes eller noget. Jeg tror bare at det er mere naturligt for os i dag at bruge mere elektroniske kommunikationsmidler.

Interviewer. Din ene kollega som jeg har snakket med snakkede om at medarbejdernes fleksibilitet kunne være lidt truet af det her. At medarbeiderne besidder former for frihed som f.eks at møde lidt senere eller gå tidligere. Med elektronisk registrering kan det blive mere rigtigt. Kun du se nogle komplikationer med det?

Informant. Nej det kan jeg faktisk ikke. fordi det kommer jo bare an på hvad man aftaler. Så hvis man aftaler at man møder på arbejde mellem 8.00 og 10.00 og er der i 4 timer eller til opgaven er løst, så er det jo fint nok. og om du klokker ind på det ene eller det andet tidspunkt det er vel ligegyldigt. Det syntes jeg egentlig ikke er et problem. Det handler om hvordan aftalen er. og det er også det mest naturlige at man har en aftale der passer. Lad os sige at jeg havde et andet arbejde - jeg arbejder i en biograf. forestillingen den starter kl 18.00, så har jeg en aftale med min chef om hvornår jeg skal være der, og det er vel lidt det samme her. at man aftaler hvad der er behov for. Hvis vores kunde har en forventning om at rengøringen eller kantinen er klar kl 09 om morgen, så skal den jo være klar til det. Om man så møde på det ene eller det anden tidspunkt, de er jo så ens aftale med ens chef.

Interviewer. Jeg hører dig sige at den her digitalisering kommer til at forandre noget, måske nye aftaler?

Informant. Nej jeg tror ikke det er nye aftaler, jeg tror bare at det kan være med til at begræfte nogle aftaler på en eller anden måde. Jeg vil jo håbe at man i dag har en aftale om hvornår man møder eller ikke møder, så jeg kan ikke se hvordan en elektronisk registrering skulle ændre noget. det er jo kun hvis man ikke overholder noget. Så kan man sige hvis der ikke er nogen aftale, så syntes jeg at den burde være der any way. Den anden del af det er jo så at vi opererer med et område hvor der er forskellige tids takster ud fra hvornår man møder. jeg vil til enhver til gerne sikre mig at folk for løn indenfor de tidsperioder som de rent faktisk arbejder i. Og det er det den her elektroniske registrering også gør. det sikrer at medarbejderne får løn i de tidsrum, svarende til de tid tariffer som de arbejder i. Det syntes jeg jo er enhvers ret, så længe at det er aftalt med chefen.

Interviewer. Hvorfor tror du at den her digitalisering er i ISS interesse netop nu?

Informant. Jeg tror faktisk at det er noget som har været under opsejling længe nu, men der er ingen tvivl om at der sker noget inden for det her område hele tiden. der er mange virksomheder der kommer frem med mere smarte løsninger, Stand alone løsninger, som bliver mere og mere udbredt. Vi ser anvendelse at smartphones i alle aldersgrupper, så der er ingen tvivl om at hvis man snakker om det som digitalisering så er det bare gået rigtig rigtig hurtigt. Det er jo et område vi har kigget på i noget tid og som vi nu har valgt at vi sætter fokus på. Vi har jo gang i flere

tidsregistreringssystemer lige i øjeblikket. at få det testet rundt omkring inden for forskellige faggrupper også. Jeg tror ikke der er en specifik ting som har gjort at det er lige nu.

Interviewer. Tror du at i som virksomhed ser andre virksomheder som måske truer jeres markedsandel. på den ene eller anden måde?

Informant. Ja men det tænker vi jo hele tiden over. dels vores nuværende konkurrenter, hvad laver de og hvordan ser de på tingene. Vi har også nogle peers i markedet som ikke er konkurrenter, det kan være sikkerheds systemer, og vagtfirmaer og de er jo ikke direkte konkurrenter, men mere samarbejdspartnere. hvad laver de indenfor nogenlunde samme områder. også kigger vi selvfølgelig også på om der kunne komme nogen og fuldstændig disrupter markedet, og hvad kunne det tænke sig at være. Kunne man forestille sig nogen som havde en væsentlig bedre digital understøttelse overtage noget. det er jo altid interessant.

Interviewer. Kan digitalisering af simple processer som f.eks. tidsregistrering åbne for nye markedsandele for ISS?

Informant. Lige præcis tidsregistrering hved jeg ikke. men mere generelt det at lagre data tror jeg helt klart kan. Jeg tror meget på at, og vi er i daglig kontakt med hundredetusinder af brugere bare i danmark. og i det omfang at det sætter et data aftryk og vi har også 7000 mennesker gående rundt hver dag. man ville måske også kunne måle noget fysiologisk hvordan påvirkes kroppen af visse ting eller hvordan agerer man i visse situationer. hvis man havde en chip inde under huden på folk ville det være et helt studie database for fysiologiske målinger. Jeg ved ikke om det ligefrem er en markeds retning men det er meget interessant.

Interviewer. Så du ser et stort potentiale i data?

Informant. JA det tror jeg. vi er på ingen måde kigget ind i det, men det kan jeg ikke tro ikke er tilfældet

Interviewer. vil du skrive dig selv som en teknologisk pessimist eller optimist og hvorfor?

Informant. Jeg er nok optimist, fordi jeg tror der er så mange muligheder, men jeg må også sige at kva min baggrund og rolle er jeg også på nogle områder pessimist, jeg skal kunne se værdien i hvad det er og hvordan vi for det brugt til noget brugbart. Så er jeg også bevidst om at det skal kunne spille endog gøre en forskel i de samlede billede, dvs at hvis vi snakker tidsregistrering, så kigger vi på noget som fra en IT side af, også pludselig så hører man om en eller anden knopskydning - at der er nogle andre der kigger et eller andet i organisationen. også bliver jeg lidt pessimistisk, fordi det er fint nok at de også kigger på noget, men lad os nu lige snakke sammen, for det skal føde ind i et stor kanal og det skal ende med løn som det sidste. og det er super vigtigt for mig at folk for den rigtige løn til den rigtige tid. og det gør de ikke hvis det ikke starter rigtig fra starten af. Så jeg bliver lidt pessimistisk hvis jeg ikke har en tro på at det kan binde ind i en samlet proces flow.

Interviewer. hvad tænker du at er det vigtigste i en teknologisk løsning for at den kan det føde ind i et samlet procesflow?

Informant. Jeg tror det er super vigtigt at det er så enkelt og brugervenligt som overhovedet muligt. og at den understøtter det der skal til for at løse sine egne opgaver og at føde det videre til det næste led i processen. Så vis man tage tidsregistrering så er det super vigtigt at de informationer som kommer ud af selve tidsregistreringen at det netop kan ende med en lønseddel og en lønudbetaling. for ellers er det for mig fuldstændigt ligegyldigt. Så bliver det en eller anden pseudo proces der ikke binder ind i noget, også skal du alligevel have en anden proces som kan binde ind i en lønseddel. Men først og fremmeste for at den overhovedet bliver en succes, så skal den være brugervenligt og enkelt.

SLUT.

11.3. Appendix III - Interview with Executive 3

Transkribering

Den.06/12-2017

Interviewer. Kan du starte med at fortælle hvad dit job herude består i?

Informant. Det kan du tror at jeg kan. Jeg leder vores PMO dvs. vores projects management office. Det vil sige at alle strategiske projekter i ISS Danmark sorterer under mig. Mit job er at puffe på dem. Vi har et portefølje i de her projekter. Jag har så i øvrigt selv projektledelsen i to af projekterne, men det er ikke normalt, det var mere fordi vi lige stod og havde lidt travlt med at få nogle projekter ud over rampen. Det var ikke lige de rigtig folk osv. Men i virkeligheden er det mit job at sørge for at vi for de rigtig projekter ind i porteføljen, puffe dem igennem vores face-model som vi arbejder med i vores projekter og komme ud succesfuld på den anden side.

Interviewer. kan du uddybe fase-modellen?

Informant. Den består af 5 faser, Det er lidt almindelig i forhold til at, jeg tror, de fleste virksomheder har en face model som indeholder nogle af de samme elementer. Den måde vi har lavet vores på, det er at vi har kigget på, hvad vi typisk ville have af problemer i vores projekter, så har vi prøvet at lave en face model, der svarer lidt på dem. En af vores problemer er korrekt opstart af vores projekter. Vi har haft lidt problemer med at de starter i øst og vest, og man for ikke lige lavet den rigtige planlægning. Så vores første fase den går på at få opstartet projekter korrekt. Dvs at vi vil se en PID, en projekt innovation document. Det er et opstartes dokument kan man sige. Den indeholder alt fra tidsplaner til budgetter og business cases til interessentanalyse, kommunikations analyse, risikoanalyse, alt den slags ting. Det skal vi have fod på først. Så kommer vi over i en løsnings face, når man har fået godkendt første fase. når folk siger det er i orden. Så er vi ovre i en løsnings face, hvor vi bygger den dims, hvad det nu er, også en implementeringsfase hvor vi implementerer det, vi skal have det ud og virke. Her i ISS er det sådan at det virker først når vi for det helt ud i driften. Det skal ud i hænderne ude hos vores folk på vores kunders sites, før det giver mening. Til sidst slutter vi af med en evaluering face. Der hvor vi tidligere har været svage er på implementering delen, så vi har faktisk været ret gode til at lave projekter her i huset, altså lave et skrivebordsprojekt, men når så vi har skulle have det ud at leve, så har det været svært for os. Evaluering har vi faktisk ikke gjort noget af, og det er jo en god ide at gøre. Både fordi man aldrig nogensinde i projekter kan være sikker på at man har realiseret de benefits, der ligger i projekterne når man slutter dem. Ofte vil der gå en rum tid før, man kan begynde at se de benefits der er i det. Så det skal vi kunne have sat en plan op for, hvor vi efter projektets levetid, stadigvæk, ønsker at følge på det vi kalder udbytte realiseringen. Så det er i virkeligheden sådanne en face model der trækker projektet fra opstart ud i afslutningen, korrekt afslutning, lukning og evaluering af vores projekter.

Interviewer. Hvordan forestiller du dig at en afslutning skal ske?

Informant. Det er det først i det øjeblik at man 1. har realiseret de benefits, som står i ens PID, dvs. det man starter med, der har man et afsnit der hedder målsætning. det er det vi skal nå med det her projekt. Enten når de er opnået eller når man har en plan for at opnår dem, det er det her med at benefits nogle gange kan komme lærrere der ude af. Så der skal vi have en plan for hvordan vi vil opnå dem. Eller når styrer gruppen tager en beslutning om at det er godt nok, man har nået det man kunne. Det ser vi desværre også, og det er en svær kunst det der med at sætte sig ned i starten af et projekt, inden man bliver alvorligt klog på det, også sige, vi tror vi kan opnå det her. Der har vi nogle gange måtte sande at det kunne vi ikke opnå. Men projekterne har gjort alt hvad de skulde og alt hvad de kunne, de er blevet drevet fornuftigt og godt, der er bare ikke de benefits i det vi troede der var. også er det en styregruppe beslutning enten at sige, vi syntes det er godt nok, så vi lukker ned, eller at sige vi kører en ny iteration over det samme project for at få mere benefit med. det er sådan det er . Jeg sidder som PMO med en en af de fornemmeste opgaver som er at lukke projekter ned, også midt i det hele, hvis vi kan se at det ikke står til mål med det man ville. Der er ikke nogen grund til at smide gode penge efter dårlige (projekter). det er tit det man man forsømmer, at man stadigvæk, arr nu har vi brugt nogle penge. der er også nogle følelser involveret en gang imellem. Folk har arbejdet hårdt på noget i et halvt år og er lidt kede af at se det blive lukket ned uden nogen resultater. Men det syntes jeg at en ansvarligt PMO bør gøre. Gå ind og lue fra og sige de her tre, kommer aldrig til at levere, og det kan vi se nu, når vi er

blevet klogere, vi er kommet længere ind. Dem lukker vi ned også sørger vi for at fokusere på dem som vi syntes kan give os noget.

Interviewer. Hvor længe har du arbejdet for ISS?

Informant. Jeg har været her i 6 år. 6 år er det blevet til efterhånden. Jeg startede som projektleder, dvs som medarbejder i PMO, så havde jeg 14 måneder inde i vores group funktion, hvor jeg styrede et stort projekt derinde. Det var ikke rigtig et flytteprojekt, men det handlede om at group skulle flytte, inde fra Bredegade inde i midtbyen og ud til Buddingevej hvor det ligger nu. Der skulle vi have implementeret noget der hedder new ways of working, som er sådan en måde at anskue en arbejdsplass på, til medarbejdernes fælles bedste. Det var et utroligt spændende projekt. Det sad jeg og lavede derude i 14 måneder også kom jeg tilbage her og satte mig i det nuværende job.

Interviewer. 6 år er en del år. Hvad er det som holder dig her ude?

Informant. Over tid er jeg efterhånden blevet en ældre herrer Naphtali. Så jeg har også været nogle andre steder før og ISS er, syntes jeg det første sted som tiltaleren bestemt type dennesker, fordi det er ikke en forretning, (og det tror jeg nok jeg kan sige uden at støde nogen) hvor der er styr på alt. Det er det bestemt ikke, der er lidt som jeg ser det, en legeplads. forstået på den måde at man kommer på arbejde om morgen, og man er aldrig helt sikker på hvad det er man skal lave den dag. Man kan godt have en plan om hvad man skal lave, men den vælter meget tit. Der er så mange ting at tage fat på i ISS, at man selv kan vælge, viser man en smule gå på mod, så for man også lov til at løbe med boldene. Det synes jeg er enormt interessant. Jeg tror jeg ville have det markant dårligere i et job hvor der var styr på alt, og hvor det bare var at sætte sig i sædet også bare køre derudaf. Her er der alle mulige forhindringer som skal ryddes af vejen hele tiden.

Interviewer. Hvad er så din vigtigste kompetence?

Informant. Det er sku et godt spørgsmål. Man kan jo sige at mit job går ud på at krigle nogen struktur og noget orden ned over det kaos som det nogle gange måske kan opfattes som at være i ISS. Det er det et projekt reelt er, det er ikke andet end at man krigler noget struktur ned over en proces. Så det er det mit job går ud på, men så alligevel syntes jeg næsten det er sjovest når det går lidt hurtigt eller sådanne noget. Jeg syntes at man må være omstillingsparat, og man må også være klar på ikke at gå helt ned hvis man løber panden mod muren. Det kommer til at ske. Der skal man være god til at rejse sig op igen, og sige okay det virkede ikke, hvad gør vi så. Jeg vil sige at det er noget med noget omstillingsparathed. absolute.

Interviewer. Omvendt hvad er de støtte udfordringer?

Informant. Jeg syntes jo det er et tveægget sværd. Jeg syntes i virkeligheden at det der på mange områder er virksomhedens styrke, som jeg prøvede at forklare før, også er virksomhedens svaghed. Ja det er sjovt at der er en masse bolde i luften og man aldrig ved hvad der sker i morgen, men på et eller andet tidspunkt går det hen og bliver ikke så produktivt. At der altid er så mange bolde i luften at der altid er 1000 ting man skal lave, som man bør ordne og bør klarer. der er ikke bare 3 ting og det er det vi prioriterer også kører vi på med det. Det syntes jeg faktisk godt kan være lidt svært over tid, at til sidst begynder det at æde lidt af en det med at der tilsyneladende aldrig kommer styr på fundamentet af virksomheden. Hvis du kigger i vores projekt portefølje og på hvad det egentlig er for nogle projekter vi har, så er det projekter der rigtig meget går ud på at ordne ting i fundamentet. Det kan være sådanne noget som f.eks. en End to end proces som vi aldrig har fået ordentlig defineret. Order to cash Helt fra den ene ende hvor ordren kommer ind til den anden ende hvor vi for penge af kunden for den ordre vi har leveret. Så det vil sige hele leverance arbejdet der ligger der inde i mellem, den har vi aldrig rigtig fået beskrevet. Der har vi aldrig fået roller og ansvar fordelt i den proces.

Interviewer. hvad vil du sige er årsagen til at ISS ikke har det?

Informant. Det er som jeg ser det, og det tror jeg faktisk der er bred enighed om i forretningen, det er den her license to act. Eller som vi kalder den empowerment. Nu kommer den igen med det tveægget sværd. fordi det er også meget af det som er godt ved ISS, det er at ledelsen er god til

at proppe ansvaret nedad. Tivoli har det samme, alle ansatte i tivoli har fået at vide at de er CEO indenfor en radius of 2 meter. Så når du går rundt ude i haven som almindelig assistent, eller hvad man nu hedder når man går rundt derude i haven, som en tivoli medarbejder, så er det dig træffer alle beslutninger inden for 2 meter. Det har vi snakket meget om at sådan er det også her hos ISS. Vi propper ansvaret nedad, alle har license to act, det er fedt men det betyder også at de nogle gange er en svær størrelse at styrer. Alle har i princippet licens to act, og kan mase der udad og træffe beslutninger på alles vegne. Det er det der gør det en lille smule svært, det er det der er årsagen til det. Der er et helt konkret eksempel Naphtali, som jeg syntes er meget interessant at tage med. En af vores nådige konkurrenter som blev smidt ud af Viborg Kommune fordi de ikke leverede godt nok. Så ringede Viborg kommune til os og sagde: kan i ikke komme, I har 14 dage også skal i kunne håndtere alt i vores kommune, dvs. alle institutioner og skoler og børnehaver. Alt hvad der måtte være, rengøres og ordnes over det hele. Sådanne en opgave løser ISS til UG. Det er bare all hands on dæk, nu rykker vi i denne her retning hurtigt planer også derudad. den løser vi perfekt hver gang. Så vinder vi f.eks. danske bank, som er en kæmpe kontrakt for os. Vi har 6 måneder til at planlægge det inden vi skal i gang og det løser vi ikke halvt så godt. Der er masser af opstartsproblemer, Det er det der med at vi er duers vi er ikke planers. Vi er ikke så dygtige til at planlægge men vi er dygtige til at (handle), så der er noget med det der licence to act i det. og der ligger også det i det, hvorfor det er svært at være i mit job. Mit job er at få folk til at planlægge. Det ligger ikke i den DNA vi har. I mange år har man i ISS ansat folk for deres duer gen og ikke for deres planlægnings gen. Så det er meget sjovt at se at når der kommer de der opgaver, jeg ved det allerede inden vi er startet på opgaven, så ved jeg om vi kommer til at løse denne her opgave godt eller dårligt. Jeg ved lige hvordan vi er. Det syntes jeg både er udfordringen i det, og det er også det der er årsagen til at (noget lykkes). Der er gode aspekter ved empowerment og nogle lidt skidte aspekter.

Interviewer. Hvordan vil du relatere det her til den uforudsigelighed som også er generelt i samfundet?

Informant. Det er jo det. Man bliver altid nød til at afsætte en del af ens tid, det er sandt her hos ISS, men også i det øvrige samfund, til ad hoc ting. Du kan ikke planlægge dit liv ned i mindste detaljer, der er ting der rammer og jeg har på fornemmelsen at verden drejer hurtigere rundt bla. pga. noget teknik og sådanne nogle ting som vi har fået fingrene i, som man så kan diskutere om det har forbedret verden eller om det ikke har. Jeg syntes der kan være nogle diskussioner rundt omkring i øjeblikket, omkring sådanne noget som, om social media har bragt os tættere på hinanden eller om det i virkeligheden har bragt os længere fra hinanden. Det syntes jeg er en åben diskussion, men det er ikke alt teknik der er lige godt, syntes jeg, men der er ikke nogen tvivl om at lige meget hvordan man vender og drejer den så har det fået verden til at spinde lidt hurtigere rundt. Det hele det går lidt stærkere i dag. det mærker vi også her hos ISS, kravene fra kunderne, og alt det der kommer i en lidt strøm og masende ind på os, og vi skal være langt mere omstillingssparate i dag end vi har været. umiddelbart, så vil jeg sige at i dag når man sætter sig ned og planlægger sin dag, så bør man planlægge mere tid til ad hoc ting. Altså ting der komme ind udefra og rammer dig, som du ikke i sin natur har mulighed for at planlægge. Det skal man afsætte mere tid til i dag end man skulle for 5 år siden. Det synes jeg er en interessant ting vi kender jo alle sammen den der outlook kalender der besat fra 7 morgen til 17 eftermiddag. Det tror jeg i stigende grad at vi kommer til at se at vi skal finde en løsning på. Fordi vi bliver nød til at have noget af dagen åben, til ad hoc ting.

Interviewer. Du nævner at ISS bliver konfronteret i stigende grad med krav fra kunderne. hvad er det et udtryk for og hvordan forholder ISS sig til det i forhold til modkrav evt?

Informant. Til kunderne det gør vi også. Nu nævnte du selv skolen du var ude på med timeregistrering (før interviewet). Komme/gå registrering er jo ikke noget der er poppet op af den blå luft. Det er der flere forskellige årsager til det. Der er også interne årsager, men en af årsagerne er kundekrav. Kunderne er kommet til os og sagt, når nu i kommer og gør min fabrik rent på søndag, så er der kun jer i bygningen, jeg vil vide hvem der er kommet, jeg vil vide hvornår

de er kommet og jeg vil vide hvornår de er gået. jeg vil i øvrigt gerne have at vide hvad de har lavet mens de var her. Det er, så bliver vi nødt til at stille krav den anden vej til kunden. Så bliver vi nødt til at sætte nogle bokse op på din gavl, så vi kan lave komme/gå registreringer osv. Men i vid udstrækning så møder vi meget mere af den slags end vi har gjort. Vores kollegaer i Belgien er blevet ramt af et lovkrav som en del af terrorberedskabet, at alle virksomheder der opererer i Belgium, fra den 1 januar 2018, de skal kunne sige hvor deres folk er henne på alle tidspunkter. Så for os betyder det at vi i først omgang har motte udstyre vores medarbejdere med en GPS, så vi kan tracke dem, og sige præcis hvor de er henne, i forhold til de Belgiske myndigheder. Sådanne noget er vi ikke nået til i Danmark. Til en hvis grande kan vi vide hvor vores medarbejdere er, man kan sige at en stor del af vores forretning er med On Site management, dvs, at i Nordea der sidder der en leder, som møder folk på arbejdet også går folk hjem igen, næsten som om de var Nordea medarbejdere. Dem har vi rigtig godt styr på, og vi har jo også for det først en rute-baseret forretning, dvl. at vores vinduespolerer der kører rundt i en ISS bil og ikke møder ind noget sted på arbejde, de har en rute de kører, men nogle kunder de skal passe, så når de møder på arbejde så kører de direkte ud til først kunde og går i gang. Så har vi helt styr på hvor de er henne altid, det kan være lidt sværere. Så har vi en site-baseret forretning som er vores cleaning og single service forretning, hvor de heller ikke møder ind et sted men har nogle ting som de skal nå. en børnehaven også videre til den her skole, også skal jeg have 3 timer på den her. Som flytter rundt fra sted til sted. Dem har vi slet ikke styr på, fordi jeg ved at vinduespolering har en GPS. i bilen. Så vi kan se hvor bilen er. Men det anden er lidt sværere, de kommer i privat bil eller tager bussen på arbejde. De har ikke ISS biler, så dem har vi kun styr på i det øjeblik vi begynder at implementere komme/gå implementering. Så ved vi at nu er der en der et tjekket ind eller ud. Før har det været lidt mere på tro og love, så har vi en service manager der har måske 20 sites, som hører under hende. Der er nogle folk som tager rundt og rundt på de 20 sites, og medmindre manageren hører noget, det kunne være klager fra en kunde der siger, der har ikke været nogen her i dag eller et eller andet. Så går hun ud fra at folk har været der og passet deres job. Det er jo lidt forsinket og vi vil da gerne være lidt proaktive, hvis det nu er at vi har site hvor vi ikke har nogen til at tage derud, vi har måske en sygemelding, eller en der skal til tandlægen, så vil vi gerne være dem der ringer til kunden og siger. Der kommer ikke nogen i dag, men vi kommer i morgen og gør det mere grundigt, eller hvad man nu kunne sige. Det vil vi da hellere end at kunden ringer til os. Det er ellers først når kunden ringer at servicemedarbejderen opdager at der ikke har været nogen, så skal hun finde ud af hvor jens var, om han har været derude eller ikke. Det er jo nogle af de interne bevæggrunde vi har for at indføre komme/gå registrering. Det er jo for at have lidt tabs på hvor vores folk er henne. Det der gør det endnu svarer er, vi er godt klar over at det at være service medarbejder, ikke er det mest utroværdige job man kan få i den her verden, og heller ikke en af de mest best betalte jobs man kan få. Så den tradeoff som ISS har lavet med deres medarbejder, selv om den ligger lidt implicit, der er ikke stated nogen steder, men det forstår vi når vi begynder at rode med det her komme/gå registrering, at der ligger en eller anden implicit forståelse mellem service manageren og hendes folk at, det kan godt være lønne ikke er den bedste, men til gengæld har du en masse frihed til selv at planlægge dit arbejde. Vi insisterer på at den her institution skal have de her 3 timer som kunden betaler for, men du må i vid udstrækning selv bestemme hvor de ligger henne. Så kan der være nogle ønsker fra kunderne, vi vil ikke have at det ligger kl 15 om eftermiddagen, eller noget, men ellers så har du frit valg, du kan komme om morgenen eller om aftenen og du kan selv planlægge dit arbejde. Det er en lille smule det vi tager fra dem når vi indfører komme/gå registrering. det at de selv kan planlægge, fordi nu er der kommet et krav om at vi vil have at det skal være i den samme løn-kode, som arbejdet er planlagt i. Hvis de kommer i en anden løn-kode så skal vi betale aftentillæg og det ønsker vi ikke. De skal gøre det i dag perioden hvis det er det kunden betaler for.

Interviewer. Stiller de andre krav til det forarbejde ISS skal gøre hos de forskellige kunder?

Informant. Vi ender tit, syntes jeg og også alt for tit, i diskussioner men vores kunder omkring fortolkninger af kontrakten. så der syntes jeg vi sidder alligevel, hen over et bord og glor på

hinanden. De har forstået en aller anden passage på en måde og vi har forstået det på en anden måde, også når bølgerne går højt så ender det i en voldgift sag. Det gjorde med en af vores key account sidde år eller i starten af dette år. Hvor vi ikke kunne blive enige om hvad der egentlig står i kontrakten, også må man hav nogen udefra til at fortælle os hvordan det egentlig er også må vi rette os efter det. Det er selvfølgelig ikke særlig ønskværdigt at sidde der i en voldgift sag med sin kunde, når man prøver at opbygge et godt kunde leverandør forhold. Så vi skal også være åbne for at ændre aftalerne og skrue vores kontrakter sammen på en anden måde, sådan så vi for komme/gå registrering med ind i, på en eller anden måde, men også for bedre styr på indholdet og bliver lidt mere enige med kunden om hvordan og hvorledes.

Interviewer. Hvad er ISS begrænsninger i forhold til kundernes ønske om f.eks. tids takster osv?

Informant. Det er lidt forskelligt fra kunde til kunde. Ofte så tager vi de arbejde som larmer meget, det kan vi ikke lave i åbningstider, på et kontor f.eks. Man kan ikke gå rundt og støvsuge mens folk sidder og arbejder. Køre med den store gravemaskine på institutionerne mens der er børn, der er nok lidt svært. Så det gør vi i udgangspunktet om natten eller meget tidligt om morgenens inden folk møder ind. Så kører vi mere den form for service som ikke larmer, kører vi så i åbningstiderne. Vi vil jo også gerne have at folk ser vores folk. I gamle dage blev alle ISS services lavet om natten, osman så aldrig vores folk levere værdi til kunderne. Det er det vi i rengøring kalder Visible Cleaning. At vi her har en ISS medarbejder der leverer værdi til kunden, som går rundt og støver af elle et eller andet der ikke larmer mens kunden er på arbejde. Så der tro jeg at det er sådan at, kunderne i vid udstrækning vil kræve at vi er synlige, at vi er der. de betaler trods alt en del penge for det, sådanne noget som floor hostess er også sådanne nogle begreber der opstår ud hos vores større kunder. folk som vores kunders medarbejdere kan gå til, hvis der er et eller andet, det kan være receptionsskanken eller sådanne noget. Forskellige hospitality services som begynder at være meget væsentlige. f.eks at man kan få vasket sin bil i arbejdstiden. Så afleverer du nøglen i receptionen også vasker ISS bilen og levere nøglerne tilbage i receptionen. Sådanne nogle ting kræver at vi er on-site mens kunderne er der, hvor man kan sige andre steder i vores forretning, ting der larmer for vi lavet om natten. Kundens krav er ret vigtige. det er vi også gode til at fange nu, det er sjældent vi diskuterer hvornår vi skal komme.

Interviewer. Hvad er det vigtigste redskab for dit arbejde og for medarbejderne på fronten?

Informant. Ja den er svær. det vigtigste for mig er i virkeligheden at jeg er i stand til at kommunikere klart, hvorfor vi skal drive vores projekter som de skal drives. Det går tilbage til snakken om empowerment. folk syntes ikke eller den gense medarbejder syntes ikke det er sjovt at planlægge. De syntes det er sjovt at fise derudaf og købe nogle ting og prøve nogle ting af. Det der med at have en planlagte approach og lug efg spurgt alle om de er enige. Det er der ikke nogen som syntes er sjovt. Det er et sådanne et bjerg som jeg skal bestige hele tiden. at sørge for at alle forstår hvorfor er det at vi insisterer på at køre vores projekter på en måske omstændig og lidt langsom måde at gøre det på. De vil hellere race der udad. Det er vigtigt at jeg er i stand til at kommunikere det klart, hvorfor det er. hvis jeg ikke kan det, så gør de det ikke!

Interviewer. Hvordan gør du så det?

Informant. Det gør jeg i en personlig samtale, absolut. Sådan som vi sidder og gør det nu. Så vil jeg høre projektlederen, måske med projektejeren, ind i et lille lokale som det her, og få en kop kaffe eller sådanne noget. Det her det er vigtigt at vi får det gjort sådanne her, også kan det godt vær eat det tager 2 måneder mere, men så ved vi at det bliver gjort rigtigt og i orden og vi kommer ud i den anden ende. I stedet for at vi skal backtrække og starte forfra.

Interviewer. Når du bliver tvunget til at bruge andre kommunikationsformer. hvad gør du så?

Informant. Vi har jo lidt en decentral struktur i vores projekter her hos ISS, som er sådan lidt anderledes end hos andre store danske virksomheder, det ved jeg fordi jeg sidder i et projektledernettværk med PMO'er fra de fleste andre store virksomheder. Der kan jeg jo godt se at de har en lidt mere centraliseret måde at gøre det på. Dvs. at de har 18 man siddende i der PMO, som alle sammen er certificeret PMO'er, når så der kammeret projekt ind af døren så er der en af dem der bliver sat på den. Her er det anderledes, her er det min kollega og mig og en

studentermedhjælper, også sidder vores projektledere faktisk decentralt ude, som vi så trækker på. Det gør vi på den måde, fordi vi tror på at det vil hjælpe os i implementeringen, at det ikke er værket min kollega eller jeg som i vores jakkesæt og spidse sko, der kommer ud og skal tale drift sprog. At det er en af deres egne som står for implementeringen og bedre kan tale med dem. Så man kan sige at kommunikationsmæssigt har jeg primært brug for at kommunikere med de folk der sidder her i huset. dvs. ejere og projektledere som kommer forbi her inde, specielt ejere. Så rent digitalt hvad er det så jeg får behov for i fremtiden? Det er et rigtig godt spørgsmål, jeg tror at bare nogle af de nye stykker software vi har fået, f.eks microsoft team og sådanne noget har været fantastisk.

Interviewer. Kan du forsøge at uddybe microsoft teams?

Informant. Det det har gjort for os, er at det har givet de enkelte projekter et teamsite, som min kollega og jeg Her fra PMO har adgang til. I det teamsite så for vi uploaded alle vores dokumenter, der kører en chat så man kan se hvad det er folk snakker om, så man selv kan deltage. Det har vi jo ikke haft før. Når statusrapporteringer har været sådan en enkelt sides powerpoint, man har udfyldt også har man sendt den rundt i huset i an mail. Men det her interactive, at man er på samtidig at man kører teammøder, hvor man ringer op samtidig, det har været mega godt og super spændende. Nu står vi forhåbentligt på tærsklen til at få et nyt projekt redskab, som også er microsoft. Vi er et microsoft hus. Det hedder microsoft online, som i virkeligheden er et online portal til at styrer projekter. det er i virkeligheden microsoft teams, men bare lige trukket lidt større linjer op i. Der er alle mulige ting og sager, som ressource håndtering og risiko håndtering. Så det kommer til at ligge inden i sådanne en verden, som så alle der har projekter for adgang til. I dag kører vi jo alt sådanne noget i excel. risikoanalyser det bliver lavet i excel og sendt rundt på mail. Hvem har lige den seneste version, har alle fået den, osv. hele den der version styrring er mega svært at styrer. Så det forventer jeg mig rigtig rigtig meget af. Det bliver det primære tool rent projektmæssigt til at kommunikere igennem fremadrettet.

Interviewer. Kan du forsøge at beskrive ISS og dens struktur?

Informant. Ja det kan jeg godt. hvis du kigger på den ovenfra og ned på et papir så er det en fuldstændig almindelig, standard, linie, stabsstruktur. Hvor du har Flemming Bent i toppen så har du alle stabene nedad, også på tværs har du alle vores forretningsområder i driften. Men i virkeligheden består ISS organisationen sig af to klumper. Den ene er det man ville kunne kalde stab, Vi kalder det supportfunktionen også drift. Det er de her to som på gode dage formår at arbejde sammen også skabe et unikt produkt eller en unik service. På dårlige dage bekriger de hinanden omkring magten i firmaet. Der har det været sådan at og det skifter med nogle års mellemrum, det er faktisk ret interessant. Men vi har været i en periode af nogle år, hvor det er support funktionen som har styrtet virksomheden, det er os der har tegnet virksomheden fremadrettet, og driften som ligesom er fulgt med og har gjort de ting som vi har sat i søen. Nu lige her for et par måneder siden, begyndte vi at snakke om at der var et lille oprørere eller en lille revolution på vej. Et par af de lidt mere magtfulde folk ude i driften har fået skabt en lille skulle furore. Nu ser det ud som om vi her i 2018 er på vej hen imod en periode hvor det er er driften der styrer virksomheden. Er det hunden der logrer med halen eller halen der logrer med hunden. Det er der vi altid er fanget i og som er rigtig svær at manøvrere i.

Interviewer. Kan du se en sammenhæng mellem det skift du lige har forklaret og bevægelser i samfundet?

Informant. Det er et sidsygt godt spørgsmål. Det har jeg faktisk ikke tænkt på om der skulle være noget strømninger i samfundet eller nogle makroøkonomiske tendenser eller et eller andet. Jeg syntes og nu kender jeg vores øverste man hos AP Møller, som fortæller at der er et lignende skifte igang. Men de har jo haft det her oppe at vende omkring deres struktur, de har solgt fra over de sidste måneder, og vil gerne være sådan en ren rederivirksomhed igen uden alt for meget olie/gas og lufthavne som de har haft tidligere. Så det er en del af noget større, men han melder at de ser noget af det samme. At det er driften mere en staben der begynder at styre.

Interviewer. Hvad er det så egentlig at ISS leverer?

Informant. Jeg syntes at vi leverer unikke service oplevelser for vores kunder. Det er langt mere en 3 timers rengøring. Det er en forældet måde at se vores forretning på. Vi løber stadig ind i den en gang imellem. Kan rengøringsfolk lave mad? er det mange som spørger os om. Det ved jeg ikke om de kan, og det er heller ikke det de gør her. Her er det kokke der laver mad. Jeg tror det det handler om for os er at skabe de her unikke service oplevelser som vi kan gøre fordi vi er inde i kundernes huse, og vi driver bygningerne og sørger for at det hele det kører. Vi kan sørge for at skabe de her oplevelser, ordentlig mødeforplejning, forudse kundernes behov inden kunderne selv ser dem, og så klar med et eller andet. Det synes jeg er mega interessant. NU når vi snakker digital og sådanne noget, så syntes jeg jo at det interessant er det her Watson, altså kognitive teknologier der begynder at komme ind over. Som er lavet til at begynde at se nogle forbrugsmønstre hos vores kunder. At begynde at forudsige nogle behov. Det er ret interessant synes jeg. Det er det det handler om. Så alle vores with paper som bliver laver indenfor vores group, de peger på at hen imod 2020 der vil facility management, som jo er den branche vi er en del af, det vil begynde at dreje sig mere og mere omkring workplace management. Hvordan man håndterer og driver arbejdspladser, men fokus på menneskerne inden i huset og sørge for at de har det godt og hvad er kundes formål. Så skal ISS ind og understøtte deres formål, så deres formål bliver vores formål. Det er jo endegyldigt produktet kan man sige. men jeg tror vi skal blive bedre til at italesætte det produkt som værende et smil, eller et unikt service oplevelse. et eller andet som for vores kunder til at have det godt i hverdagen og trives med at gå på arbejde. Det er i virkeligheden der vi skal hen, mere end at sidde og skændes med kunden om vi skal gøre rent 3 eller 4 timer i et rum. Det synes jeg er sådan en gammen input baseret model. Hvor vi siger, vi ved hvor mange kvm. vi skal gøre rent og vi ved hvor hurtigt vi kan gøre en kvm, rent, så er det bare at dividere ud hvor mange folk der skal på. Så vil vi meget hellere som vi gør med nogle af vores lidt større kunder, f.eks Nordea, der har vi fået lov til og aftalen er at vi for en løn for at levere vores services, men det er kun halvdelen af lønnen. den Anden halvdel af lønnen er betinget af vores performet i forhold til vores kundetilfredshed. DVS. at vi laver en kundetilfredshedsundersøgelse hver måned som afgører hvor meget Nordea skal betale. Det synes jeg er en langt mere interessant måde at arbejde på. Så vil jeg lagt heller profilere ISS, når det er den måde vi skal videre fremad. hvor meget værdi har vi leveret til kunden medarbejdere, frem for at sidde og skændes med en eller anden som har opgaven at ordne rengøringsopgaven hos kunden. at side og sendes med ham omkring kvm priser.

Interviewer. Hvad er så det vigtigste element for at ISS kan levere det he produkt?

Informant. Det produkt jeg taler om det kræver nogle ganske anderledes kompetencer, Vi skal selvfølgelig stadig kunne gøre rent. Men jeg tror ikke på at det er den differentierende faktor mere. I gamle dage var de hvem gør best rent, så blev det hvem kan gøre det billigst, og nu tror jeg at der er noget andet der er på spil. Nu kan alle gøre det godt og gøre det billigt. Nu er det noget andet og det er det her med at skabe de her kunde oplevelser. Det synes jeg at vi har en unik fordi vi driver IFS kontrakter. Dvs. vi har integrative facility service kontrakter at kunden har alle vores services, Der har vi synergifekter i spil og vi er inde i alle dele af kundens forretning, frem for kun at have en cleaning kontrakt. Så kommer vi og gør rent også går vi igen også er der nogle andre der står for resten. Det der med at have hele kondens portefølje giver os nogle muligheder. Det synes jeg bliver vigtigt at slå på.

Interviewer. Kan du prøve at forklare hvordan du forstår begrebet digitalisering?

Informant. Ja, jeg vil meget gerne forlade hvordan jeg forstår det, dog uden at give nogen garanti for at det er rigtigt, på nogen måde. For mig at se og hvis jeg relaterer det til ISS så kan man sige at en af de store problemer i ISS, er alle de her manuelle processer som vi har. Der er sidsygt mange manuelle processer, og med manuelle processer kommer der en masse potentielle fejlkilder. Vi laver for mange fejl i sådanne noget som fakturering, som jo egentlig er processer der bare skulle kører. Jeg ser digitalisering som at man tager en manuel proces også gør man det digital eller automatiserer den om man vil. Man propper noget mekanik på som kan håndtere det her for en, med færre fejlkilder, fordi det er håndteret af en algoritme. Det er i virkeligheden sådan

at jeg ser det. Jeg synes ikke at digitalisering bare er at give folk en mobiltelefon, men det er at gå ind og kigge på forretningen og kigge på hvad er det der kører manuelt som vi godt kunne tænke os at digitalisere. Det er at tage nogle eksisterende ting i forretningen i dag også finde den helt rigtige teknologi til at automatisere det. Er det helt forkert Naphtali?

Interviewer. Det syntes jeg ikke, du beskriver digitalisering som en optimering af en proces, så vil jeg nok spørge om digitalisering kan ændre en proces?

Informant. Hvad tænker du på Naphtali, tænker du på skabe noget mere end at skabe en proces?

Interviewer. JA Kunne det være et håb.

Informant. Det kunne der meget vel være, jeg sidder og tænker på lige nu når du spørger på den måde, så tænker jeg på at den måde jeg lige har defineret digitalisering på, det forudsætter at vi allerede har et eller andet. Det jeg godt kunne ønske mig eller tænke mig at man kunne digitalisere, jeg kan ikke lige komme på hvordan eller hvorledes, det er hvis det kunne lede til nogle muligheder eller løsninger som man ikke har idag. Jeg taler jo meget om at automatisere allerede eksisterende ting, men hvad nu hvis det kunne give en noget man ikke havde idag. altså noget greenfield. Så kommer jeg da til at tænke på nogle former for kommunikation, som vi ikke har i dag. Det her med at vores kommunikationsafdeling sidder herude og altid er mega kede af at de kun kan få råbt chefen op, også er afhængig af at man får snakket med dem heroppe, også skal det helst løbe ned igennem. Og der er bare mega langt herved til. Vi har alle sammen prøvet at lege den her leg med at man sidder i en rundkreds og visker et eller andet, også ser man hvad der kommer ud i den anden ende. Så når først kommunikation er strukket over en 8 led, så har man ingen kontrol over hvad der kommer ud i den anden ende. Det kunne jo godt være at man kunne digitalisere sig frem til en lidt mere sammenhængende kommunikations struktur, hvor man kunne ramme alle led. Men lige præcis hvad de har brug for. I stedet for at masseproducere og smide en artikel ud på medarbejderportalen, som alle har adgang til, også håbe at den rammer dem som den var tiltænkt. Det er jo vores bedste tool i dag, det er jo forfærdeligt at vores medarbejderblad som vi sender ud 3-4 gange om året er vores bedste kilde til information om ISS. Det fandt vi ud af i en kommunikations analyse hvor man var ude og snakke med driften. 30 procent svarede at det var deres bedste kilde for information. Et medarbejderblad som kommer 3 gange om året. Det er bare ikke særlig godt.

Interviewer. Så du kan godt se et potentiale i forhold til kommunikation

Informant. ja det er lige det jeg kan pege på lige nu, men der er sikkert også mere, hvis man var sat lidt mere ind i hvad der foregår ude i driften. Så er der sikkert også nogle ting man kunne sætte skub på. Men fra mit perspektiv, hvor jeg sidder lige over for kommunikation til dagligt, der kunne jeg da se at det kunne gøre alverdens.

Interviewer. Hvorfor er det at ISS vil digitalisere lige nu?

Informant. Jeg tror at der er sket noget, og det vil jeg jo enormt gerne selv tage æren for, og sige at det er på grund af mig, Men det er det ikke. Men man kan sige at det der skete tilbage i foråret 2012, syntes jeg var ret skelsættende for hvad der sker nu. Det er typisk for ISS, der skal nok gå en 6-7 år før tankerne bliver modne nok til at nogen griber de bolde og kommer der udad den. Dengang begyndte vi at diskuterer det her med workplace management, vi syntes vi havde en tidssvarende headquarters på Bredegade, Det var super flot med gamle møbler og klassiske og ægte tæpper og sådanne noget. Men det var ikke 2012. SÅ gik der nogle år inden man besluttede at man ville flytte og indrette HQ på en helt anden måde. Så kom teknologien ligepludselig ind. Vores IT afdeling ude i group begyndte at blande sig og sige, hvis vi alligevel har altting oppe at vende og vi blogger et helt nyt domicil, hvorfor begynder vi så ikke at tænke en helt masse teknik ind i det her, som kan hjælpe os og gøre vores HQ til sådan et fremtids beacon. Sådan her komme facility management til at udvikle sig i fremtiden, så hvis i vil se hvordan de kører i dag, så tag ud til ISS Danmark. Det her er jo så et meget godt bud på hvordan det er. Hvis du kommer ud til os så er det det samme som at komme ud og kigge i krystalkuglen, og se hvad der komme til at ske om 5 og om 10 år i vores branche. Det kommer fra en branche som har set udviklingen af en ny fiberklud, som værende en helt fantastisk innovation. Det er jo ikke kun os, det er alle vores

konkurrenter, som stadig kører det her human touch og som stadig er meget mandskab tunge fordi der ikke er noget hos os der er blevet automatiseret, robotter. Det er selvfølgelig på vej, men reelt set så er det stadigvæk sådan at hvis du ringer til ISS, og beder om en service, så kommer der et hold mennesker ud. Det syntes jeg var den interessante del jeg syntes kom ind. Det var det her IT del, hvor de begynde at kigge på nogle af vores kunder ovre i England bla. så de et firmaer til formel et som kunne monitorere alle deres bevægelige dele på en formel 1 racer, præcis hvordan den performer. Så var der nogen det spurgte, hvad nu hvis vi anskuer kundens bygning sådan. Vi har sensorer over alt, og vi kan side fra remote site og følge med i alt hvad der sker i den her bygning, Nu gik der en rotte i en rottefælde. Så dispatcher det automatisk en SMS til en ISS medarbejder, der så går ud og tømmer. Nu gik der en færre heroppe. Nu er temperaturen i køleskabet for lavt. Kan du forestille dig at de var den vej man ville udvikle ISS services, så man gik fra en almindelig Input orienteret måde at levere en service på til en mere on demand, når tingene sker, så ved vi det med det samme, fordi vi har censorer over det hele. Den her plante skal have vand. Den der sæbedispenser skal fyldes op, osv. Så bliver det jo et spørgsmål om hvad vi gør med vores folk, skal de så bare sidde og vente på at der sker noget. Det er også en anden måde at give vores mandskab an på. At skulle have en on-demand service ordning. Så det var der det skete: vi begynde at snakke facility management, så snakkede vi IT komponenter, til hvordan kan vi udnytte en censor teknologi og nu er vi ude i det her IBM Watson teknologi med kognitive tankegang og alt det her med en maskine der bliver klogere og lærer dig at kende. Som ved hvilken kaffe du vil have, og sørger for at den bliver bestilt for dig når du kommer ind af døren.

Interviewer. det jeg hører dig sige er at der er tilgængelig information ude på sitene som ISS kunne få stor værdi af.

Informant. absolute, sådan lidt internet of things tankegang, at man kunne tappe ind i noget af den data der allerede ligger ude hos kunden. Først vi plastre vores bygninger til med censorer, så for en hel masse data, så gjorde vi det, men så bagefter fast vi ud af at der ikke er nogen af vores folk der er trænet i at modtage den data, og kigge på den analysere den og konvertere den til konkrete handlinger. Nu har du den her data til rådighed, hvad er det så du går ud og gør for din kunde, når nu du ved et eller andet. Det har vi ikke trænet dem i, så nu fik vi alt den her data, men vi nåede ikke hvad vi skulle gøre med den. Det er jo så det næste skridt, nu begynder vi at træne dem i hvordan man ved. f.eks at her ovre er der kun 40 % belægning i bordplader, og herovre er der 90% af bygningen. Kunne det være en anledning til at gå til kunden og sige, skal vi prøve at flytte om, skulle vi prøve at fordele tingene lidt bedre, eller et eller andet. Men hele tiden tage de her proaktive skridt som følger den data du har fået, det har så vist sig at være det næste problem. At håndtere big-data.

Interviewer. Hvad tror du at den største trussel for ISS's markedsandeler?

Informant. Det vi bliver truet af, der er selvfølgelig mange forskellige ting. Der var en årgang at vi var bange for små specialister, sådan ensom meyers køkken, Han har ikke så mange kantiner men han har et godt navn og Virksomhed som er lidt seje de skal have Meyers køkken. Men jeg tror at der hvor vi i stigende grad ser vores brød og smør er i de her IFS kontrakter. Det er kæmpe kontrakter, Det er Danske bank. Nordea, novo nordisk, TDC, alle de der kæmpe, Grundfos, Danfoss. Dem er der ikke så mange der kan håndtere, Der er os og måske Core men vi er ikke så mange om buddet. Vi var kun 2 om buddet til Forsvarskontrakten, som er Nordens største facility service kontrakt. Os og Sodexo. Sodexo havde den plan, at de ikke har en organisation i danmark, så de skulle bruge den kontrakt for at bygge en kæmpe organisation i danmark. Det kan selvfølgelig være faren, at vi begynder at fokusere mere og mere på de store kunder, også mister flere og flere af de små kunder. Det er der allerede tanker om hernede, at det gør da ikke noget, vi bruger da alt for mange ressourcer på de små kunder. lad os få dem ud, og bruge mer på de stor kunder. Det jeg er bange for er at vi skyller så mange af vores små kunder ud, som så går til vores konkurrenter, så de på et tidspunkt vokser og for en volume og begynder at kunne konkurrere med os på de store kunder. Så er det lidt noget møg. Rent teknologisk tænker jeg at der har vi været udkonkurreret i mange år efterhånden. Vores cleaning direktør siger det egentlig meget

godt: Han er træt af at når vi kommer med hele ISS apparatet og skal bejle til en kunde, at vi så bliver udkonkurreret af den lokale rengøringsfirma i byen, bare fordi de har en Ipad med. Vi står med vores kalker-papir og ting og sager. Det er han træt af. så rent teknologisk har vi været udkonkurreret i mange år, især af mindre virksomheder. De større virksomheder af vores konkurrenter fungerer lidt ligesom os. Det er de små og lidt mere innovative forretninger som for den teknologi, f.eks har de Ipads sat på rengøringsvognen. Den viser hvor du skal hen nu , det er sådan lidt en anden måde at gøre det på. Det er jeg ikke så bange for, men jeg er bange for at vi selv ville være skyld i at få opgraderet nogle af vores lidt større kunder til at blive så store at de kan begynde at tage noget markedsandel på de store kunder. Det ville være katastrofalt.

Interviewer. Lad os snakke om tidligere projekter. Digitalisering Projekter?

Informant. Det er jo ikke forfærdeligt meget af det vi har været igennem. Efter den her sensor teknologi der kom op, har der været nogen der har været med på den følge, som sagde der skal vi være med, Vi skal have banket et internet of things banket op. Det har vi så også haft og har fået, og jeg vil sige, med ringe til nogen succes. Det har ikke været super succesfuldt. Jeg tror noget af det vi løber ind i er at vores kunder tvivler på at vi ISS, er den rigtige partner til sådanne nogle ting. Hvor de heller vil se nogle tech-virksomheder komme ind som partnere til en stor virksomhed som Rambøll eller sådanne noget. Jeg tror der tvivles lidt på vores formåen og forståeligt nok. Jeg tror det bliver en lang dej kamp at løbe sådanne noget i gang, fordi der er også en investering i det for kunderne, som de nok heller ikke er så trygge ved. Nu sker der en hel del med priserne på censorer, som falder og falder hele tiden. Men da vi startede op, så kostede de censorer vi anbefaler vores kunder at købe 1000 kr st. og de skulle bruge flere 100. så det er jo en investering de skulle gøre og samtidig stole på at ISS, som lige var startet ud med det her, kunne håndtere det og gøre servicen bedre. De fleste sagde, arr det venter vi lidt med. Det har været lidt svært for os at få hul igennem.

Interviewer. Hvor var så faggruppen med censorer eksemplet?

Informant. Jeg tro for det første så skal vi være ærlige i ISS, at det er lidt vores gamle problem med at vi ikke for planlagt godt nok. Jeg tror der var nogen der sagde censor teknologi er det nye sort og det skal vi tappe ind i, og være med til at udbyde på markedet. Uden at være klar over hvad det egentlig er vi vil løse for kunden med det her. Det var nyt og det var spændende, og vi kommer fra en industri hvor microfiberkludene er det hotte. Så det kunne være en måde at digitalisere vores virksomhed på, men man har ikke lavet det forarbejde der skal til for at sige, hvad er det vi skal bruge, hvad er det vi skal tilbyde til kunden.hvad er servicen og værdien som vi kommer med til kunden. Alle de ting som vi gør på vores gense services, det bør vi også gøre på sådanne noget som det her. Der tror jeg at vi havde en lidt naiv ide om at hvis vi kom løbende ud til vores god kunder og sagde "censor teknologi" så ville de ryge på med det samme. og det gjorde de bare ikke. Det tror jeg er dels fordi vi ikke har gjort vores hjemmearbejde godt nok, at vi bare løb, at vi har den her license to act, bare løb med voreserne, at det må de da kunne forstå. Vi har har jo flere tech-virksomheder som Siemens (som kunde) vi kunne ikke forstå at de ikke kunne forstå vores budskab omkring censor teknologi. Der kunne vi bedre forstå at sådanne nogen som Grundfos ikke kunne forstå det. Det var fordi at vi sagde jo ikke noget til dem, vi kom bare og sagde "censor teknologi" også regnede vi med at de selv regnede resten ud. Man bliver ligesom nød til at have en serviceplan på plads. have et konceptet, have et eller andet på hylden. Have et excellence center. vi har et cleaning excellence center hvor der sidder nogle af de dygtigste mennesker i danmark med viden inden for cleaning. det samme med catering og property. Vi bliver nød til at bygge nogle kompetencer op in house før vi kan markedsfører det til vores kunder.

Interviewer. Hvordan tænker du omkring implementering hos kunderne i relation til hvordan i implementerer i eget hus?

Informant. Jeg tror vi bliver nød til at genbesøge de tanker. Jeg har ikke tænkt så meget over det. men nu tænker jeg at jeg lige har fortalt at kunden ikke forstod budskabet, og vi bare kom og sagde "censor teknologi". Nu har vi et cleaning 2.0 teknologi og det kan da godt være at man

sidder ude i driften og hører os komme ud og sige "Cleaning 2.0 teknologi", men ikke rigtig forstår hvad det er. Vi skal nok være bedre til at pakketere budskabet inden man går ud. Tage dem med, involvere dem. Man kan jo hurtigt blive begejstret af en ny teknologi, og begynde at tænk fremtidsscenerier. Du skal se en video vi har lavet Naphtali, som group har lavet omkring fremtiden i et hus. alt lige fra at man modtager en pakke, så tastes det ind hvem der skal have pakken oppe på 4 sal. så ned i gulvet vises så en pill som man kan følge frem til personen og alle de der ting. Det er super smart, men spørgsmålet er om det er der vi skal hen. Om vi ikke allerede har folk on site der kan se de ting og også gøre de ting for os. vi skal passe på med at gøre alt for meget op med the human touch, tilbage til noget af det vi har talt om tidligere. Hvordan får vi teknologien til at spille sammen med the human touch, vi skal jo gerne være sådan at teknologien ikke ødelægger noget, eller bliver set som en spareøvelse, at vi ville kunne fyre halvdelen af styrken. men at det gav vores folk nogle øgede muligheder.

Interviewer. Kan du give et eksempel på af de her teknologiske løsninger eller digitale processer som du har lukket ned for.

Informant. Ja det var et nyt Intranet som vi skulle have. Vi har noget gammelt intranet, som kører på noget sitecore som ikke er så godt. Det er jo kommunikation, som sidder og arbejder med det til dagligt, sidder og uploader til dagligt og det er helt håbløst gammeldags. Vi fik lejlighed for at besøge den virksomhed som vandt prisen for årets intranet sidste år. Hvad var det egentlig de havde bygget og lavet, det var super inspirerende, med alle mulige grupper og nærmest facebook at work agtige ting, som de havde interne i virksomheden, men som de også kunne kommunikere med kunder og leverandører, på samme system, og det var super smart. det tænkte vi så det skal vi også have "so den ding". Vi bankede et stort intranet project op og var endda så ambitiøse at vi ikke bare gjorde det i Danmark, men at vi tog hele det der hedder northern european region med, som er danmark, Sverige, Finland, Norge og UK. Også skulle vi lave et fælles intranet så vi kunne kommunikere internet på den samme platform. Det skred fuldstændig i grus, vi kunne ikke blive enige om teknologien, Der var ligeså meget landene imellem som internet. Jeg siger ikke at vi var kommet i mål med det hvis det kun var i danmark. Der var ligeså mange der skændes om det internt i Danmark. internet i UK og internt i Norge osv. Hvilken teknologi, nogen sagde vi skulle have glossy, eller marketing intranet. Med nyheder og smarte farver og sådanne nogle ting. Andre sagde at vi skulle have en tool books til vores frontlinie. Det var vigtigt at sørge for at dem der går rundt derude og arbejder har en online tool boks som de kan accesse gennem en mobiltelefon eller noget. Men at de har alt hvad de skal bruge at their fingertips. Andre var ligeglade og sagde, vi for aldrig dem til at bruge vores intranet alligevel. Så lad os lave det intranet til de 300 mennesker der sidder her i tower og er vores supportfunktion, så det skal være sådanne en glossy ting med ting der flyver rundt og sådanne noget. Det blev vi fuldstændig fanget af og til sidst så blev det lukket ned oppefra, I kan ikke blive enige, så nu er der ingen af os der for nyt intranet. Så nu sidder vi med det gamle. Der måtte vi simpelthen trække stikket på den, fordi vi ikke kunne blive enige om teknologien og vi kunne ikke blive enige om hvad det var for nogle håndtag teknologien skulle trække i for os. det var sjovt nok. Det er den samme problematik som tidligere, mellem stab og drift. Nogle sagde lav det til stab eller lav det til drift. Vi kunne ikke blive enige også endte den der.

Interviewer. Kan du give et eksempel på et projekt der lykkedes.

Informant. Ja nu bliver jeg lidt mere presset, fordi det syntes jeg faktisk ikke at der er noget der rigtigt er lykkedes. Det syntes jeg ikke der er endnu. Det her med sensor teknologien og Watson, det ligger i dag i et projekt som hedder tririga. IBM platform som er de nye facility management system 2.0 som bliver implementeret worldwide i en samarbejds aftale med IBM som leverer det her. Watson er så et element som skal bygges på bagefter. Til at starte med er det et facility management system som gør at et mødelokale som den her har en Ipad skruet på døren, så du kan se hvem der har booked det og du kan bestille kaffe og der er alle de her ting. Den del ligger der og den har vi stadig store forhåbninger til. Men det er rave rødt og super forsinket. IBM kan simpelthen ikke levere det blueprint 2.2 som gør at vi kan bygge det for vores kunder.

Interviewer. Er ISS bedre til det her i udlandet?

Informant. nej. nogle ting er vi bedre til her og andre er de måske lidt bedre til, så danmark er nok ikke den bedste, lande som Schweiz og UK har god tracktion på det, de har også en helt anden struktur. Sådanne en som UK har ikke en linie stab ting som vi har, det er organiseret omkring deres store kunder. så deres store kunder er som barclays Bank i Englen som er rigtig stor, der har de et team, som er sat op omkring det og de skal ikke lave andet eller tænke andet end at holde denne kunde tilfreds. De har deres eget intranet, deres egne systemer og det hele. De er bygget op i clusters kan man sige, rundt omkring i landet, hvor vi har den her mere traditionelle. Jeg tror at deres struktur er lidt bedre til at skabe de her service oplevelser, som vi snakker om. jeg oplever at mange af vores kontrakter oplever at vi hænger lidt i bremsen.

Interviewer. Hvad er det ved den struktur som skulle fungere bedre?

Informant. Jeg tror at de har et single focus, den her ene kunde. dem lærer man at kende over tid, så man ved efterhånden hvad er virker godt eller dårligt. også har du alt hvad du vil til rådighed for at tilfredsstille den kunde, og du skal kun ansætte til den kunde. Hvor mange af de ting vi diskuterer det er at vi skal have nogle generelle tools som skal kunne virke på 27 forskellige kunder. Det kan godt være lidt svært. De har mulighed for at tage udgangspunkt i kundens behov. OG sige så skal det være på denne måde. Hvor vi har en one size fits all. Det tror jeg ikke det kommer til at handle om i fremtiden. Der vil det handle om at vi kan skræddersy løsninger til de store kunder og deres individuelle krav.

SLUT

11.4. Appendix III - Interview with Manager at Boesagerskolen (BS)

Transkribering

Den 05/12-2017

Interviewer. Kan du starte med at fortælle mig lidt omkring din hverdag her hos ISS

Informant. Min hverdag den starter her med mine faste rutiner. Hvor jeg har opvasken efter de kære lærere herude og sætter på plads. Så går jeg i kælderen også skal jeg vaske mopper og klude og hænge dem op. Drengene sætter selv vaskemaskiner over, det er den første der møder, går ned i kælderen og sætter en maskine over også kommer jeg og tømmer den her i løbet af morgen. En gang om ugen kører jeg rundt og skifter mobber i de forskellige institutioner, som vi nu har her i Smørum. Så har jeg tilsynet med alle medarbejderne og udførelsen af servicerapporter som jeg laver primært efter kl 09. Somme tider ryger jeg også en tur til stenløse eller Ølstykke og skal lave lidt dernede. Når kl så er ved at være en 13.00 så er det ved at være fyraften også kører vi hjemad. Det er primært det min arbejdsgang består i.

Interviewer. Hvor mange timer arbejder du/i

Informant. Jeg arbejder 7,5 timer om dagen. Jeg starter jo allerede kl 05 og den ene herude han møder allerede ved en 04.00 tiden. Det er fordi vi skal være færdige med alle klasheværelserne inden kl 08:00 Inden ungerne kommer. alt det andet det kan vi lave efter kl 08.00. Gangarealer og toiletter og alt sådanne noget, det kan vi tage efter kl 08.00. Klasheværelserne dem skal vi være færdige med til kl 08.00, så derfor går vi igang tidligt.

Interviewer. Hvordan er de aftaler faldet på plads?

Informant. Det er kommunen som forlanger det. Det er det billigste tidspunkt at man kan få gjort rent. Det er mellem 05:00 og kl 18:00 om aftenen. Vi ved jo alle sammen at kommunerne de skal spare penge så derfor har man valgt det billigste tidspunkt at gøre rent på. Vi har nogen som kører om aftenen også fordi vi kan ikke nå alting efter 17.00 hvor de fleste institutioner lukker. Fra 17:00 til kl 18:00 kan man ikke nå at gøre noget som helt rent. Mange af de forskellige site børnehaver og andre institutioner kræver 2-3 timer så det kan ikke nås. Derfor har vi nogle gange fra 05.00 til 08:00 med klasheværelserne også efter kl 08 kan vi gå igang med alt det andet.

Interviewer. Hvordan vil du beskrive den opgave at planlægge det her?

Informant. Man skal selvfølgelig få det hele til at gå op med skolerne, fordi det skal jo gerne være sådan at det ikke er den samme som har alle klasseværelserne, fordi så kan han ikke nå det. Derfor bliver de nødt til at være 4 mand, som har cirka lige mange klasseværelser. Nogle har lidt flere end de andre, men så har de nogle andre ting de ikke har. Så det er delt op sådan og det er lidt et puslespil at finde ud af hvad og hvordan til at starte med, lige når man har indgået kontrakten og overtager. Vi har i dette tilfælde ikke overtaget nogle af de gamle medarbejdere, vi har kun nye medarbejdere med herop. De fleste havde gjort rent før men der er nødvendigt med oplæring. Den ene havde jeg med fra RUC af. Men på den måde så er det rimeligt nemt at komme igang. De vidste godt hvad de skulle gøre, det var kun at få lært dem hvor tit man skulle vaske gulve. I alle skoler bliver der kun vasket gulve en gang i ugen. Så det er lusen ved det hele, det er jo meget godt i sommerhalvåret, men i vinterhalvåret er det noget lort. Der er der lidt mere beskildt, men det er jo kommunens valg.

Interviewer. Mener du at du ville kunne planlægge en bedre arbejd dag for dine medarbejdere hvis du have mere indflydelse?

Informant. Ja for mine drenge vil gerne møde før, men vi må ikke møde før kl 05.00. Vi har nogle enkelte som møder kl 04.00. Men ja de vil gerne møde før. Vi har en stram plan. Der er et par enkelte skoler hvor vi har eftermiddag/aften rengøring, Men det er skolen som har valgt det. Det er jo også sådan at ingen af skolerne har pedaler mene, så der er ikke nogen til at lukke skolen af, også har man fundet ud af på nogle af skolerne at det var ret smart at ISS alligevel gik rundt og gjorde rent, så kunne de lige tjekke om vinduer og døre var lukke ordentligt. Men det går der jo tid med, det har vi ikke tid til. Vi kan sagtens risikere at komme på skolen om morgenens også er der både døre og vinduer åbne, og de har stået åbne hele weekenden.

Interviewer. Skal de forstås som at skole forventer at i lukker vinduer og døre uden at betale ekstra for det?

Informant. Nej nej nej det er bare en ekstra forventning. man regner med at det kan vi lige tage samtidig med. Selvom der godt nok står i vores udbudsplan i vores papirer at vi skal lufte ud i lokalerne, men der står ikke noget om at vi skal låse og lukke døre og vinduer. Normalt er det bare at åben et vindue mens du er derinde også lukke det ugen inden du går.

Interviewer. Hvad er de vigtigste redskaber i din og dine kollegaer hverdag?

Informant. Det er vores rengøringsvogn. Det er vognen, det er den vi har altting på, det er den vi skal have tæt på os, så vi skal gå så kort som muligt. Vognen også bæltet. Du har et bælte hvor du har plads til en blå og en rød klud også poser eller sutteflasker alt efter hvad du har brug for. Det er en fordel når du går ind i et klasselokale, så skal man i realiteten kun ind en gang også er du ude igen og låser døren. Så der er en tidsbesparing i det.

Interviewer. Det virker meget rutinepræget, er der forskelle i hverdagene.

Informant. nej alle rummene skal vaskes en gang i ugen, der er nogle steder hvor vi vasker 2 gange om ugen og nogle 3 og også nogle rum som bliver vasket hver dag. Men generelt set så skal alle klasselokaler vaskes en gang om ugen. men du fejer de 4 andre dage også fejer og vaske du den 5 dag. Der er skilte oppe så i alle dårende der sidder der et dør mærkater så man kan se hvilke dage man skal vaske gulve der inde. Medarbejderne er jo selv blevet inddraget i hvornår de ønsker rengøring de forskellige steder, så de har selv været med til at lægge deres arbejdsplan der i realiteten. Det har jeg altid syntes var det bedste at inddrage medarbejderne, fordi så har jeg ikke trukket noget ned over hovedet på dem. Også kan de selv komme og sige. Men ved du hvad det er ikke så godt det der, jeg vil gerne have lavet den om. Det er så fint så kan vi lave den om.

Interviewer. Så det foregår på et almindeligt papir

Informant. Ja det er bare et lille papir eller mærkat der sidder i dørkarmen. Så har de så også selv den store tegning, indtil de nu lige lærer at huske hvor og hvordan det nu lige var. Men ja de sider i alle dørene.

Interviewer. Hvad syntes du at dine medarbejdere har sværest ved ved denne her selvbestemmelse?

Informant. Det er at finde ud af hvor meget skal de tage de enkelte dage, og hvor lang tid det egentlig tager. Det kan somme tider være et problem at medarbejderen siger, jeg kan sagtens nå det eller det, Men så skal han faktisk arbejde en halv time længere, ok! Så går du en halv time tidligere en anden dag. Nogen af dem vil hellere have det, så de kan gå tidligere hjem om fredagen og i stedet arbejder 15 min mere alle de andre dage, også går hjem en time før om fredagen.

Interviewer. Hvordan holder du opsyn over det?

Informant. Jeg har det princip at så længe jeg ikke for nogen klager, så er det i orden, men for jeg klager og de er kørt, så ringer jeg efter dem, også må de komme tilbage. Det er en aftale jeg har haft med dem fra startet, Jeg har sagt til dem at jeg har tillid til dem, lad være med at misbruge den fordi, hvis en ødelægger den, så går det ud over alle os andre. Brug den tid i har til det også tag den derfra. Der er stadig nogle uger hvor børnene er i erhvervspraktik og så er det igen på skolen i en hel uge. Der har vi fred og ro. Så siger jeg til dem, så kan i tage noget ekstra, de dage hvor børnenes ikke er der. i har tid nok. brug tiden fornuftigt. Det har de finde ud af og det gør de også. Så på den måde at have tillid til hinanden, det er sådan set det største.

Interviewer. Kan du generelt forklare hvad det er for nogle mennesker du har til at arbejde for dig?

Informant. Der vil altid være nogen som brokker sig over at de ikke kan nå det hele, men hvis man så går ved siden af dem og fortæller dem hvor meget spildtid de har, så kan de egentlig godt se det og nå det. Også det at man begynder at gå efter planen, fordi til at starte med så kan de godt finde på at vaske gulv hver dag, også er det klart så kan man ikke holde tidsplanen. Så skrider tiden også bruger du alt for meget tid. Så du skal have lært dem inde i det, fordi det kan godt ske at de kommer fra andet rengøringsjob, hvor de har haft en helt anden form for planlægning der. Hvis ikke man følger planen eller ikke læser din arbejdsbeskrivelse så går det galt. Fordi der er skåret ind til benet. Der er ikke noget ekstra tid at give af, overhovedet ikke. Det er stramme tider og det her er det første sted der bliver skåret, det er rengøring. Nogle gange er det også fra kundens side at fortælle medarbejderne hvor tit der skal gøres rent og hvornår skal der gøres rent, det mangler vi mange gange også. Vi har nogle problemer med kunderne, Så skriver medarbejderne (Lærerne) i vores kontaktbog, ÅÅ der er ikke blevet gjort rent og der er ikke blevet vasket guld der. Nej men der skal jo kun vaskes gulv en gang i ugen. ÅÅÅ men vi har altid fået vasket 2 gange om ugen. Mange gange er det det største problem.

Interviewer. Skal det forstås som at der nogle gange er en uoverensstemmelse mellem kundes forventninger og ISS?

Informant. JA de glemmer lige at formidle aftalen ud til de enkelte medarbejderen de enkelte steder. Så man har styr over det. Det mangles der meget tit, og det er ikke kun her, der er over det hele.

Interviewer. Vil du beskrive det som en reel uoverensstemmelse eller er det fordi kunden ikke har forstået aftalen?

Informant. Det er nok begge dele. Inden at skolens medarbejder rigtig finde ud af hvordan og hvorledes, så passer den egentlig fint fra vores side, men kunden er ikke blevet informeret af de øverste led i kæden, hvornår og hvordan.

Interviewer. Ville du kunne forestille dig en måde at forbedre den formidling mellem kunder og medarbejdere?

Informant. Ja men det kræver jo meget. det er noget med allerede i udbuddet af kontrakten og underskrivelse af kontrakten, så skal der meldes ud hvordan forholdene bliver. Også skal der sendes planer ud, rengøringsplaner ud til alle stederne. og det ved jeg også at herop var den sku også halvandet års forsinket. Der gik halvandet års tid før at de forskellige institutioner fik planerne ud over hvor tit der skulle vaskes gulv og gøres rent osv.

Interviewer. Hvem står for at udforme den plan?

Informant. Det er kunden som kommer med planen. kunden har en decideret plan over alle institutionerne der er i kommunen og med frekvenser om hvor tit der skal gøres rent også kan vi tage den derfra. Det er dem som har skematisk tilrettelagt hvor tit det skal tages. Men fra

kontrakten underskrivelse til at kunderne eller kommunens egen folk sådan set havde tegningerne der gik der halvandet års tid i første omgang. Det er jo alt for lang tid, det skal jo sendes ud inden.

Interviewer. Hvordan improvisere i/du i mellemtiden?

Informant. Den eneste fordel er at jeg for tegningerne sådan set inden vi går igang. der har jeg modtaget tegningerne. Når så der er en kunde der spørger mig, Ååå men det kan ikke passe at der kun skal gøres rent en gang om ugen, så kan jeg gå ud og tage en tegning og give dem en kopi af den. sådan her ser den ud. Men i burde ha fået en fra kommunen, det har de så ikke, også efterhånden som man kom rundt kunne man godt se at de ikke have modtaget noget som helst. Få nu fat i kommunen, få fat i kontaktpersonen, og sig at i skal have en tegning over det hele og hvad der skal gøres og hvornår. Men det tog lidt lang tid at komme i gang med.

Interviewer. Så det vil sige at i hos ISS har fået planen, men kunden har ikke?

Informant. Kunden har sine egne planer, men er ikke hurtig nok til at få dupligeret det og send det ud på de enkelte institutioner, Vi har vores planer og dem har jeg med det samme. Vores de skal farvelægges, så vi kan se hvad og hvor tit, der skal gøres rent. fordi vi har koder, 5 cifrede koder til hvor tit de forskellige rum skal tages. 552, og 551, og 531 og 521.

Interviewer. hvordan modtager du den plan?

Informant. Den modtager jeg i papirform. Ellers skal jeg selv til at printe den ud. og til medarbejderne kan jeg altid tage en kopi af den og laminere den og hænge den på deres vogn, hvis de ønsker det. Alle medarbejderne har en på deres vogn eller i det mindste i deres rengøringsrum. De fleste af dem har den på vognen.

Interviewer. Hvad er de største udfordringer i dit job?

Informant. Det er hovedrengeingen om sommeren. I vinterhalvåret syntes jeg ikke der er så meget, der er selvfølgelig sygdommen, hvor der er nogle udfordringer. Men det er egentlig så begrænset. Det mest hovedrengeingen på alle sitesne. De har alle en hovedrengeing om året og de fleste vil gerne have det i skolesommerferien. Det vil sige at man har 6 uger til at gøre alle institutioner og skoler. Bare her oppe der har vi så 3 skoler bare her i Smørum. Problemet er, så at medarbejderne vil jo også gerne have sommerferie. Så det er noget med at finde afløsere, og få det til at gå op. nogen må holde ferie inden og nogen efter. Der er hele tiden problemer der. Vi er jo ikke mange danskere heroppe, de fleste er jo fra anden etnisk herkomst. Og man skal nok passe på med at generalisere, men mange forstår ikke det her med at man har krav på 3 ugers ferie sammenhængende ferie. De mener godt de kan have 5-6 uger sammenhængende ferie. og det kommer ikke til at hænge sammen. Det kan somme tider være problemet, det kan der komme store diskussioner ud af. De har forventet at når skolen lukker så har de sommerferie. Men sådan hænger det ikke sammen. Du har 3 ugers sammenhængende ferie og nogle kan jo godt få 4, det er så ok, men der er ikke nogen af dem der skal have 6 ugers ferie. Det kan være en af problemerne her om sommeren. Det er en stor opgave, fordi mange af dem arbejder ikke kun i skolen men så har de også job i en børnehave, dvs. du skal både have afløser på skolen og børnehaven. Så det er et stort puslespil. I år har vi deadline 1 marts med at indberette hvornår de vil have sommerferie. Så kan vi nå at planlægge. Men der kommer altid nogen i sidste øjeblik og som har glemt det og siger, jeg vil gerne have sommerferie der. Der har vi så fordelen at kunne sige, du kan ikke få sommerferie der. Det er de selvfølgelig ikke glade for, men de har allesammen fået at vide at de skal aflevere ferieønsker inden 1 marts, så det er op til dem selv. Når man ikke vil gøre i første omgang som man har fået besked på, men venter til sidste øjeblik med sit ferie ønske, så må man tage konsekvensen.

Interviewer. Hvordan foregår processen omkring sygemeldinger?

Informant. De skal ringe ind og lægge sig syg. Og hvis vi ikke tager telefonen så må de godt sende en SMS. Men må ikke melde dig syg på SMS, først ringe også en SMS bagefter. og det er enten til mig eller C. også går puslespillet i gang med at finde en afløser. heroppe i mit område har jeg 2 medarbejdere som har en hovednøgle, som passer til alle institutioner heroppe. og dem kan jeg altid ringe til og de tager sp det der skulle komme undtagen på skoleområdet, fordi de er så

store områder. Den midste her er på 4,5 time og op til 7,5 timer om dagen. Og det er en aftale man har indgået med de medarbejdere. De fleste siger aldrig nogen siden nej til at komme op og få fuld tid, nogle af dem har jo kun 4-5 timer om dagen. Den ene herude har 5 timer om dagen og han siger ikke nej til at tage en halv time eller en time ekstra. Problemet er at det skal passe ind, så enten skal han tage det meget tidligt om morgenens eller om eftermiddagen. Vi har også nogle små steder på ca en time, dem gider jeg slet ikke finde en afløser til, dem kører jeg sku selv ud og tager om morgenens. Så er det lige så let, så er det overstået.

Interviewer. Hvordan gribes det an når de vil bytte en vagt?

Informant. Bytte vagter det kan de sådan set ikke. De har deres eget område hvor de har deres faste område, og de bytter ikke rundt på dem, fordi hvis du bytter rundt på dem så... bare der har været en sygemelding så er det første de siger at deres område er beskidt.. så kan afløseren have gjort det så godt som de kunne, området er beskidt. Hvis jeg bytter rundt på dem så vil der være drama skrig, fordi hver man passer sit område, og har sine kvaliteter på de enkelte områder, og hvis du bytter rundt på dem går det helt galt. De vil ikke bytte. problemet er også at der ikke er nogen af dem som har samme tid. de har forskellige tider alle sammen. SÅ skal den ene sættes kopi tid og den anden ned i tid. der er ikke nogen af dem der er interesseret i at gå ned i tid. De vil gerne alle sammen have mere tid.

Interviewer. Har du ansatte som har børn eller andet, og har de ikke brug for at møde senere eller noget?

Informant. Det har de alle sammen, men de har de ikke brug for. De har vidst det fra starten af at arbejdstiden heder fra kl 05 om morgenens. Så på den måde har der aldrig været nogen problemer. Mange af dem med anden etnisk herkomst, har svigermødre eller anden familie boende lige i nærheden, så har jeg fundet ud af at de passer børnene til de skal i skole. Det gælder også ved sygdom, hvor vi danskere kan have langt til svigermors eller forældre.

Interviewer. Kan du fortælle hvilke elektroniske redskaber i har i brug?

Informant. Det eneste jeg har, jeg har en smartphone og en tablet. det er alt hvad jeg har. mine medarbejdere de vil have eller har smartphone alle sammen. Og det er noget de har privat. Når jeg skal i kontakt med dem er det enten via SMS eller opkald. de fleste gange så ringer jeg til dem, det er væsentligt hurtigere, også for jeg svar med det samme. 75 % af tilfældene så er det altid et telefonopkald.

Interviewer. Kunne du forestille dig en bedre kanal til dem?

Informant. Nej ikke direkte til dem. Vi har lige været til et gruppekursus i Fredericia. der blev vi delt op i nogle grupper hvor vi skulle lave nogle ting. Nogle nye ting som man kunne bruge i hverdagen. Der snakkede vi om at det kunne være skide smart at have en App. At ISS havde en App hvor man kunne melde ud. en App du kunne downloade til din private tlf. også hver gang der var et eller andet nyt fra ISS, så modtog du det der. og du kunne sende vejrmeldinger og alt muligt til medarbejderne. Jeg har en fælles kanal til alle mine medarbejdere heroppe, pas på i morgen de har lovet snevejr, der kan være frostvejr i morgen. SÅ er alle adviseret inden de skal kører.

Interviewer. Føler du at det er sådanne informationer som ville gavne meget?

Informant. JA sådanne nogle ting. Små korte informationer. de må ikke være for lange fordi, problemet kan være at mange af dem læser ikke så godt dansk. Og hvis de bliver for lange så mister de hurtigt gnisten. Så gider de ikke læse den også sletter de den bare. nej korte hurtige meddelelser. Det ville kunne skabe noget godt.

Interviewer. Hvad vil du egentlig beskrive som det vigtigste for dig og dine medarbejdere, for at at i kan få en hverdag til at fungere?

Informant. det er at vi har det vi skal have. og at vi kan få det vi skal bruge. Og det har vi også i de fleste tilfælde.

Interviewer. Hvordan fungerer det med udformningen af lønsedler?

Informant. Det er i E-bok. Alt kommer i E-bok. ISS har selv løn sektionen. C. sidder og udfører lønsedlerne, også blivende en gang om måneden... enten så får hun dem.. ellers kører hun til slagelse. der har de kontor dernede. også sidder hun og udfylder dem. Dem der nu så er rettelser

på dem tager hun lige et billede af og sender til vores kontor dame dernede også retter hun dem ind der. Det er egentlig bedst i sommerhalvåret at der kan være lidt problemer med lønnen. At så er der en der har fået for mange timer eller en der har fået for få timer. Men så længe at der er en der har fået for mange timer så er der aldrig nogen som der brokker dig, men når de for for få timer så skal de nok brokke sig. Det er den måde ISS køre lønnen på også ender det i E-bok. du er nødsaget til at have et konto nr for at få løn i ISS. der er ikke mere noget med en lille brune pose.

Interviewer. Hvordan formidler dine medarbejdere til C. om de har flere eller færre timer, inden hun laver lønsedlen?

Informant. Hun for jo også sygemeldingerne, og jeg melder også ind til hende når jeg har sygemeldinger hos mig. Så siger jeg at den eller den har være ude og afløse der. også sætter vi den person syg og den til at afløse. Så på den måde er det os der har styr på alle timerne hos medarbejderne. Medarbejderne indberetter ikke noget som helst, intet. Men de holder selvfølgelig øje med at alt er i orden. Man har også fordelen at man på lønsedlen kan se hvor man har været. f.eks. hvis du har skolen her og to små børnehaver, så vil navnene på skolen og børnehaverne stå på lønsedlen og hvor mange timer du har haft på en måned de forskellige steder. Fra den 15 til den 14 i måneden. På den måde så kan de selv følge med. har man været afløser så står den også på med navn, så man kan se hvor man har været henne af.

Interviewer. Kan du forestille dig at man kunne oprette et system hvor i ville slippe for at skulle holde styr på hvor hvem er?

Informant. Vi har haft smartphones hvor medarbejderne skulle tjekke ind når de mødte og tjekke ud når de var færdige. det system kommer aldrig nogen sinde til at køre. Nu har vi fået sat nogle bokse op, hvor vi kører nogle plastikkort op formand også bliver der registreret hvad tid du er mødt også bruger du den igen når du er færdig og tjekker ud. Det har vi her og på alle institutioner i hele kommunen. Det system ville faktisk godt komme til at køre, men jeg ved ikke, der er hele tiden problemer med det. Men det er det smarteste system at køre det på. Da de havde tlf. så fik de dem ikke opdateret. og det er egentligt åndssvagt, fordi havde det været deres egen tlf så havde de nok fået den opdateret. Men en firma tlf, den bliver ikke opdateret. Det er derfor jeg hellere ville have en app på deres private tlf.

Interviewer. Hvad tænker du omkring det at bruge data.

Informant. ALT så medarbejderne vil føle sig overvåget. også mange gange det . jeg har hørt det fra flere af dem. det er jo et overvågningssamfund vi lever i. Og vi har fået at vide at det vil blive sådan at man vil få løn efter den (elektronisk registrering). Du kan gå ind på en tablet og se hvornår de er mødt de forskellige og hvornår de tjekker ud. Fået tidspunkt vil det blive sådan at man vil køre løn ud fra hvor mange timer de har været på pladsen. Sådan snakker ISS nu og sådan er planen at med tiden så skal det blive sådan. Så at man bare tjekker ind med et kort og ud når man er færdig også for du løn ud fra hvor længe du har været her. Det bliver der ikke taget så godt imod, fordi så kan man lige pludseligt ikke køre før, og jeg kan sagtens se det fra medarbejdernes side, er du færdig med dit område og du har gjort hvad du skulle, og er færdig en halv time før, og du smutter en halv time før, så får du en halv time mindre i løn. Jeg ved at der er et par her som føler sig overvåget af det system. Og det er selv om det kun er på prøvestadie og sket ikke bliver brugt.

Interviewer. Hvad gør de så for at omgå det?

Informant. Jamen så bliver man hængende en halv time længer, eller "glemmer" at tjekke ud. Ligesom de gjorde dengang vi have tlf, så kunne man glemme at tjekke ud mens man var på pladsen. Så var der sommetider nogen som så tjekkede ud hjemme fra. Men der er jo GPS overvågning i TLF så man kan jo se hvor den er tjekket ud henne. Så det nyttet jo ikke at man tjekker ud når man er kommet hjem. Det kan man jo egentlig godt, men hvis man skulle have været på arbejde når man tjekker ud derhjemme, så er den jo gal.

Interviewer. Tror du ISS har til hensigt at overvåge?

Informant. Nej ikke ISS, men kunden har og i realiteten så kan de det allerede. kunden kan til enhver tid gå ind og se hvornår vi har været i ejendommen. Enten gennem nøglerne eller når

alarmen bliver slået fra. Vi har en fælles kode til hele kommunen, som vi bruger på alle alarmer. og den er der kun os der har, så kommunen kan hele tiden gå ind og se, hov i mødte kl 03.00 i nat, hvorfor gjorde i det? På den måde kan de følge med hele tiden. Så enten gennem alarmen eller gennem nøglerne. Vi bruger klik nøgler og de nøgler kan man styrer. Og kommunen heroppe er blevet lovet at være en del af det her med kortene og den app. Så de kan følge med i hvornår vi er mødt. Det har man lovet hende, men det er aldrig kommet op at køre endnu. Det er hun noget pist over og det forstår jeg ganske udsmærket. Så skal hun gå ind igennem sit eller kommunens alarmsystem og finde ud af hvornår vi har været her. Som hun siger så er det meget lettere for hende at åbne hendes computer og gå ind i et specifikt program og følge det hele der.

Interviewer. Nu er det dig som er her hver dag. hvordan ville du løse det her?

Informant. Jeg vil ikke sige at der skal laves nogle ændringer, vi skal bare have de system med plastik kortet, det er det mest geniale og simple. og det er et system som først efter mange tusind visninger løber tør for strøm. Den er nem, det er jo bare sådan en lille boks som sidder hænede. Og sådanne en sidder i alle institutionerne. Det fungerer egentlig fint nok når det kommer op at køre. Det ville være den nemmeste måde at køre det på.

Interviewer. I forhold til problematikken med dine medarbejdere som ikke har fleksibilitet til at kunne gå en halv time før. Er der noget man kan gøre for at afhjælpe det.

Informant. Hvis man gjorde det sådan at vi (lederne) havde den information på vores tablets, og den ene kom og sagde at han skulle gå en halv time før og giver en forklaring så det jo fint når man ved det på forhånd, men dem som stikker af en halv time før uden at sige det, der kan man så sige fint så bliver du trukket den halve time. Men kommer man og siger at man smutter en halv time før og knokler derudaf og holder ikke sin pause eller noget. Så får man den tid man skal have. SÅ skal lederen kunne tjekke ham ud eller tillægge timer til ham. Når jeg ved at en medarbejder har bedt om det.

Interviewer. Det jeg hører dig sige er at det er vigtigt denne her tjeck ud og ind går igennem jer Ledere. Så ville i kunne afhjælpe den fleksibilitet som medarbeiderne føler at de mister.

Informant. Ja fordi, man kan jo sige at det sådan set er det samme som at komme tilbage til det gamle stempel system igen. hvor man tjekkede ind på fabrikken og når der var fyraften så tjekkede du ud igen. Det er det system man igen kører ind på. Det er det der med at det altid er mindretallet som ødelægger det for flertallet. Det er derfor man går ind og laver sådanne et system, fordi man har haft og har nogle steder hvor de har været inde i 10 min og ude af døren igen, på en plads der burde tage 1.5 til 2 timer. dem kender vi og vi ved hvem de er, og vi kan bare holde øje med dem. der er jo ligemeget i hvilket spektrum du ser, så vil det altid være mindretallet som ødelægger det for flertallet. Altid lige meget hvad.

Interviewer. Hvad er det der skal til for at det her tjek ind og tjek ud skal lykkes?

Informant. Det er nok dem der sidder inde på pinden der inde som skal oppe sig lidt mere, og få lavet nogle systemer som er driftsikre, for indtil videre, har man ikke fået lavet nogle systemer som er driftsikre. Om man har været ude i byen og prøve at få nogle systemer ind eller købe nogle systemer ind. Men det eneste der har fungeret bedst PT. er det her med kortet. Fordi der er ikke nogen opdateringer på og det kort kan medarbejderne bruge på alle lokationerne. fordelen er der også under hovedrengeøringen om sommeren at der skal de også tjekke ind og tjekke ud når de er færdige. Alligevel så går vi hen og laver papirform, for at kunne huske hvem der har været der, for er der bare en der glemmer det. hvis du for nye afløsere ind så skal de i realiteten også have et kort. Alle de gamle medarbejdere heroppe de har et kort. Men for man en sommerafløser ind så skal de også have et kort. Problemet er at for at bruge kortet skal man være hooked op og have en E-boks. Der kan være medarbejdere der ikke har E-boks hvis de lige er kommet til landet eller noget.

Interviewer. Hvor ser du rengøringsbranchen om 5-6 til 10 år?

Informant. Uha om 10 år så er jeg gået på pension, det bliver dejligt. Jeg håber at vi vil få mere tid til rengøring, for inden for de sidste 6 ,5 år vi har været her der er tiden kun blevet skåret ned også når man hører hvordan de havde det førhen, nu har vi nogle enkelte gamle medarbejdere som har

været her før. Børnehaver og institutioner som før havde 4 timer er nede på 1.5 timer. Men man forventer stadigvæk at få den samme rengøring som man gjorde dengang man havde 4 timer.

Interviewer. Vil du sige at der er kommet opdateringer i remedierne over de sidste par år?

Informant. ja, det er jo ikke lige som i gamle dage hvor man fiskede rundt me gulvkluden og skulle vride dem op osv. du har fået ting som gør at du ikke skal vride noget som helst. du vrider ikke engang en karklud mere. det er der ikke nogen der heder. Du har ikke engang vand på vognen mere du har kun sådan en sutteflaske. Der er sket forskellige optimeringer. Det er blevet nemmere at være medarbejder, du har mindre ting du skal lave og mindre ting der ødelægger dig selv, hænder og arme og ben, men du skal bare løbe noget stærkere.

Interviewer. hvem ville være bedst til at styre den tid der reelt er nødvendig?

Informant. Problemet ligger allerede i at man har en tegning. også siger man at man skal kunne gøre X antal kvm rent i timen. det siger man bare ud fra en tegning. ud fra den tegning ligger man en fast plan og giver det et timeantal. det kan godt ske at det gør det ud fra planen du har, men der er ikke en af planlæggerne der kommer ud og ser hvordan der ser ud her i virkeligheden. Det er jo aldrig et tomt rum man skal gøre rent. Der kan være en hel væg med reoler der skal tørres af, du kan have alt mulig der står på gulvet der skal tørres af, så i realiteten så kan det tage meget længere tid. Det jeg altid har skreget højt om det er at de der planlæggere de skal ud af deres kontorer og de skal ud og se lokaliteten inden at man begynder at give pris på. Det der med at man kan gøre så og så mange kvm rent i timen det kan man godt, bare ikke alle steder. her på skoler og børnehaver der kan man ikke, der er du nødsaget til at komme ud fysisk og se hvordan der ser ud.

Interviewer. Kunne du forestille dig at det ville kunne løses ved brugen af jeres kode?

Informant. JA det ville man jo nok kunne. men alligevel er du jo nødsaget til at skulle ud og se det først? Men man ved jo godt at hvis jeg kører ud og ser det, så kunne jeg ønske at give medarbejderen lidt mere tid, men så risikerer du bare at miste kontrakten. fordi lige pludselig har man brugt mange flere timer. Så skal man vise kunden godt og grundigt hvordan tingene hænger sammen. Med timer og alt sådanne noget. SÅ ville man nok sagtens kunne.

Interviewer. føler du at konkurrencen er hård derude?

Informant. ja det er svært for alle at komme ind. selv om man er i verdens største rengøringsvirksomhed så har de også deres problemer. der vil altid stå en mand lige under der kun har 10 ansatte og er en chef. det er jo klart han har slet ikke de sammen administrations-omkostninger som ISS. For indimellem tænker man at der er alt for mange høvdinge end der er indianeren. Så skal man ned og finde de små firmaer, de ville kunne gøre det billigere, med en mindre administration. Men i helheden kunne det blive til mange forskellige kontrakter bare heroppe. Vi er ca 70 heroppe. Jeg kender dem allesammen. Nogle af dem har været med siden 11.

SLUT

11.5. Appendix V - Interview with Manager at DR-Byen (DR)

Transkribering

Den 7/12-2017

Interviewer. Kan du starte med at fortælle hvad dit job hos ISS består i?

Informant. Jeg står for det renhold her ude i DR. Dvs. at det er rengøring, affald. Det er også mig som står for vinduespolering eller det vil sige at der er en service leder på vinduespolering, men det er mig som holder i trådene. Vi har ikke indendørsbeplantning herude, men nogle gang bliver vi bedt om at hjælpe til med at få fejet (i udearealerne). Så det er rengøring det er servicering af kaffemaskiner. det er at sørge for at der bliver vasket op og at det der der fra kantinen bliver kørt ned i kantinen. Samtidig står vi for alle arrangementer i koncerthuset. Både at klargøre koncerthuset og de studier de bruger før og efter, og til sidst soignerings vagter når der er arrangementer der ovre. Ud over det her bygninger, så har jeg også hovedansvaret for resten af

landet, dvs. alle de steder der ligger på Fyn, Jylland og Bornholm. Det eneste jeg ikke har er det gamle TV byen, det er et andet firma som har det.

Interviewer. Er det alle ISS bygninger eller der det DRs bygninger i resten af landet ?

Informant. Det er DRs bygninger. Så har jeg så også kundechef andre steder, men opgaverne kommer til mig, problemerne kommer til mig, også er det så mig der reder trådene ud.

Interviewer. Hvad er din rolle og hvad laver du på en almindelig arbejdsgang?

Informant. Jeg laver frygteligt mange ting. Lige for tiden der må jeg sige, at jeg kommer fra service management stilling, og den har jeg lidt svært ved at slippe. Det er noget jeg øver mig på dagligt, det her det skal jeg du lade være med at gå ned i, fordi du har en service manager her og nogle tilsynsførende der skal gøre det. Ellers går min dag ud på at sørge for at det hele spiller herude. Al mailkorrespondance kommer gennem mig. Jeg skal sørge for at folk får tilbagemeldinger, sørge for at de opgaver der kommer ind de også bliver udført. Det er sådan at normalt er jeg vant til at folk i de forskellige bygningerne kommer til mine service managere og ikke direkte til mig, fordi jeg har det overordnede, økonomien, men sådan fungerer det ikke herude, her kommer folk stort set hver gang til mig.

Interviewer. Hvorfor tror du det er dig de kommer til?

Informant. Det er nok fordi at den service leder jeg har, en ellers rigtig sød pige, hun har ikke noget power. Jeg stiller jo spørgsmål når de kommer med en opgave. Hvad er det du vil have helt præcist. Jeg siger også Vi kan ikke gøre det sådan eller sådan men vi kan gøre det sådan her. Hvor der er L. lidt mere forsiktig og siger ja også først bag efter opstår der problemer fordi det ikke er blevet gjort som kunden troede. Der er ikke blevet spurgt ind til hvad er det præcist du vil.

Interviewer. Skal jeg forstå det som om det er vigtigt at kommunikere helt tydeligt?

Informant. JA som et eksempel så sad jeg i går og gav tilbud til rengøring, til efter den her fest (der skal være julefest samme aften). Jeg giver en pris, også er der en fra DR der skriver til mig, "det var da utroligt billigt" også skriver jeg tilbage at det simpelthen var fordi jeg havde optimeret rengørings så derfor kan jeg gøre det billigere i år. Så skriver hun til mig "nå så det vil sige at jeg kan regne med at de slår bordene sammen, de samler stole sammen, at de putter det lejede service i kasser og laver en hovedrengøring. Så må jeg skrive til hende her til morgen, nej altså rengøring efter fest, betyder at der bliver grov fejet, så det er klargjort til at vi kan gøre rent, vi flytter ikke møbler, vi laver ikke hovedrengøring, det koster ekstra. Det er jo den der sidder og er tovholder for DR og arrangere denne her fest der ikke har fået informeret ordentligt ud, hvad er det egentlig de vil have gjort. Det går jeg jo lidt ud fra at de har, ellers havde jeg skrevet hvad der var inkluderet i tilbuddet. Så det er vigtigt.

Interviewer. Har de her noget at gøre med de eksisterende aftaler mellem ISS og DR

Informant. JA der er simpelthen en her beskrivelse på hver enkelt ting, vi laver. En SLAG kalder man det for. Serviceleverance agreement hvor man aftaler hvad det er vi skal leve. Der her er så ud over den almindelige. Det sker faktisk ret tit at der er ting ud over det almindelige, specielt sidst på året. Det har vi mange ekstra opgaver bygning og rengøringsopgaver, flytteopgaver. Det er lidt ligesom i militæret, de brander deres benzin af, de skal nå at bruge de penge de har fået.

Interviewer. Kan du ud fra din forståelse beskrive den aftale der er mellem ISS og DR?

Informant. Aftalen ved rengøring f.eks går under beskrivelse "insta800" Dvs. at vi skal bruge vores øjne, fordi det er ikke sikkert at vi behøver at vaske gulv, hvis det ikke er nødvendigt, fordi der må være en hvis antal "samlinger" som vi kalder dem. Det er noget støv eller affald. Den er vi ved at lave om nu. Fordi DR gerne vil eller SKAL spare nogle penge til næste år, så vi går over til mere almindelig baseret rengøring, hvor man har nogle dage hvor man går ind og gør rent. Men det bliver stadig med insta-profiler som vi kalder dem. altså hvis det er en profil A så må der være eller. f.eks i et rum som det her må der max være 3 samlinger på inventaret, en samling kan være en plet, det kan være støv, det kan være løst affald, en elastik eller klips. og der må så være x antal på vægge og x antal på gulve og på inventar og lofte. Den skal vi jo stadigvæk holde.

Interviewer. Alle de her begreber Insta800, insta-profiler eller samlinger, er det former for standarder, og hvem har udformet dem?

Informant. JA det er standarder. Det er et koncept som en fra ISS i tidernes morgen har lavet. Det er faktisk under dansk standardisering. Så der er en hel del af vores kunder der kører med Insta800 program.

Interviewer. Kan du prøve at beskrive programmet og hvordan i bruger det?

Informant. Programmet beskriver forskellige profiler, A, B, C, D, E, afhængig af, hvad det er for en kontrakt. Der er nogle som har flere profiler og andre der har mindre. Med A så må der være så og så mange samlinger, altså de her samlinger jeg lige har beskrevet, der er også noget med flade snavs, som er hvis du ikke kan se hvor en plet starter eller slutter. Så vurderer man hvor mange procent fladesnavs der er. Efter et skema, og nu kører vi på tablets og den regner det selv for os. Hvis du har for mange samlinger så består du ikke. Rummet er så faldet, og rent principielt så kan vi få bod! Vi gør det her 4 gange om året sammen med kunden hvor der bliver kontrollerer. Der bliver tilfældigt udvalgt fra vores system nogle rum, som vi gennemgår med kunden. Vi går nok en ca 50 rum igennem og der er kun 8 som må falde eller faktisk 7. Hvis vi falder med 8, så er kontrollen ikke godkendt. Så går man så det at man tager en ny kontrol, og hvis den heller ikke bliver godkendt, så får vi en bod på 25.000 kr. Det gælder i hele landet. Udover det så er det en anden måde at gøre rent på. Man kan både tale for og imod den. Jeg kan jo godt lide den fordi, hvis der er en kunde der klager over noget så kan man komme og sige, tjekket skal gøres umiddelbart efter en rengørring, man kan ikke komme 7 timer efter og sige, "der er pletter på bordet" fordi der kan være sket så meget. Hvis kunden siger til mig, der er generelt snavset, det gør de jo uanset hvad, og det kan man ikke bruge til noget, men her med insta 800 der kan man gå ind og sige, "det kan godt være du syntes at der er de her pletter, men det må der faktisk godt være og det her rum ville faktisk bestå en kontrol. På den almindelige rengøring, der vil man altid kunne diskutere eller kunden kan altid sige at der er en plet og den skal der ikke være. Så på den måde syntes jeg at insta 800 er bedre fordi den understøtter vores arbejdsgang.

Interviewer. Kan du prøve at forklare mig hvordan det er i bruger jeres Ipad/tablet?

Informant. Det kan jo stortest alt, ville jeg sige, Vi kan bestille varer på den, vi kan modtage mails, der er outlook på den. vi kan lave de her kontroller, men det er jo bare et spørgsmål om hvad vi putter ind i den. f.eks har jeg sendt til min arbejdsleder Teamroom, så jeg har lavet et teamroom hvor vi har... Fordi det jeg godt kunne tænke mig, det er når vi går ud og laver den her kontrol som hver arbejdsleder skal lave 3 af om dagen. Så i stedet for at de skal tilbage og lave et eller andet stykke papir om at louise hun laver gentagende gange fejl på sine toiletter, Det er ikke i orden, der er klak eller hvad det nu måtte være. Så er det min ide, og jeg har ikke fået det helt op at stå, men det er min ide at der inde i teamroom skal være en medarbejder mappe, også skal man kunne gå ind på louise når man har taget de her 3 kontroller på hende, så kan man gå ind og åbne og skrive om dagens kontrol. Så vi har noget sammenhængende, fordi ellers bliver det skrevet på papir, ellers bliver det sket ikke skrevet, også lige pludselig er der gået 3 måneder og louise kan faktisk ikke finde ud af det her med toiletter. Så vi indimellem kan tage fat i louise og sige "nu er der gået en måned, hvordan står det til". Så kan man gå ud og gen-instruere den og den i det og det. Det er jo rimelig tilfældigt hvordan de bliver gen-instrueret.

Interviewer. Som jeg forstår det, så skal du stadig fysisk ind i rummet og lave kontrollen, hvorefter du bruger Tabletten. Hvordan er brugervenligheden på tabletterne?

Informant. Jeg har så ikke lavet kontrollerne på tabletterne, jeg har kun lavet nogle andre kontroller, og det syntes jeg var nemt at overskue. Vores insta kontroller med kunden, de bliver lavet på en anden måde end de daglige kontroller. Med kunden der har man simpelthen rummet, også trykker du. du går med den og siger det her er 1, 2, 3, 4 det her er svært tilgængeligt, 1, 2, på inventaret eller gulvet. Der trykker du bare. Der skal du ikke skrive et tal eller noget. Det bliver så sendt ud også bliver der udarbejdet en rapport til og til kunden.

Interviewer. hvordan kommer den i kontakt med rengørringspersonalet?

Informant. Den kommer sådan set ikke ud, det er arbejdslederen som går ud og siger at på kontrollen fandt vi det eller det, det skal i være opmærksomme på, eller gen-instruere dem. Min tanke er egentlig, at få et overblik over hvem der er rigtig gode til det, også skrive det ind også. Så

kunne man sige den her medarbejder er rigtig god til at fjerne kalk, hvorfor sætter vi så ikke den medarbejder sammen med den som ikke er så god til det, så det bliver et sidemandoplæring, i stedet for at det er os som skal stå og sige, nu skal du huske dit eller dat. Det er nogle gange nemmere med en kollega, fordi så kan man spørge hvorfor skal jeg gøre det eller det, eller man kan spørge hvordan gør jeg det her, det kan jeg ikke få af. Det er bedre end at vi står og sige du skal gøre sådan og sådan og sådan også går vi. kommer tilbage og kontrollerer, det er ikke godt nok, har du gjort sådan og sådan. Der er nogen som skal have syn for sagen kan man sige. de skal se tingende blive gjort før de forstår det.

Interviewer. Du har to gange i vores samtale formuleret dig med, jeg har tænkt på noget, at du har nogle ideer til forbedringer. Kan du uddybe hvad der foregår inde i dig når du for de her ideer?

Informant. Det ved jeg ikke, jeg for desværre mange ideer. Heroppe kører jeg jo rundt (peger på sit hovede). Det er jo sådan at i ISS og de tror jeg gælder samtlige arbejdslidere, vi er meget løsningsorienteret, som er godt nogle gange, men også rigtig skidt andre gange fordi. f.eks plejer jeg at sige at hvis jeg for en opgave, og jeg er blevet bedre og er også igang med en uddannelse der hiver os lidt tilbage. men hvis jeg for en opgave, det kan være en hovedrengrøring, så siger jeg ok det gør vi og vi skal bruge ca 2-3 man i x antal timer. Jeg ved godt hvordan resultatet skal blive og det skal jeg også nok sørge for, men når vi så kommer ud. Arr så virker den der maskine vi har med faktisk ikke. Tilbage efter en ny maskine. Vi har måske kun tage 3 mobber med, og vi skal bruge tredive, lidt overdrevet men som eksempel. tilbage efter noget mere. Vi er ikke gode som arbejdslidere og det e generelt, til at sætte og ned og planlægge. først og fremmest at spørge ind til kunden, hvad er det for et resultat du har brug for, fortæl mig noget mere om hvordan du ser det her efter vi har gjort det, men også at sætte os ned og sige, lad os lave en tjeckliste, Jeg har medarbejderne, midlerne, nej jeg mangler afkalkningsmiddel, det skal jeg lige spørge kollegerne om. Gå opgaven igennem, så når vi starter op så er vi klar.

Interviewer. Jeg forstår det som at i mangler noget kontrol over inventaret. Tro du tabletten kan hjælpe med det?

Informant. Det kunne den sagtens være, for man kunne sagtens lave nogle standard, skemaer. Vi har jo det her cleaning team room, cleaning portalen tror jeg nok den hedder. Der kunne der sagtens blive lagt nogle standarder ind som siger, ved udførelsen af en gulv skuring, hvad skal man have, hvad ville være smart at have. Fordi i det store hele så er det de samme maskiner der bruges de samme metoder. Men man ville godt kunne lave en tjeckliste. Der er nogle gange langt når man har glemt noget.

Interviewer. Kan du fortælle lidt om dine medarbejdere ? Hvad forventer du af dem?

Informant. Nu er jeg ikke så tæt på assistenterne, for det første har jeg kun været her et halvt år, så det er begrænset, det er min arbejdsleder og mine to tilsynsførende som jeg. Men jeg har et ordsprog som siger. Hvis du spørger mine medarbejdere hvor arbejder du? Hvis mine medarbejdere siger jeg arbejder i DR byen for ISS, så bliver jeg rigtig stolt, fordi så ved jeg at de tager et ansvar. jeg forventer faktisk af mine medarbejder at de tager et ansvar for hvad de laveude ved kunden. Jeg Kan godt gå ind og sige nogle ting som f.eks forventer jeg at hvis der er skiftet en lås, så forventer jeg at i siger at i ikke kan komme ind, istedet for at jeg efter en måned for en klage over at der ikke er gjort rent. Så jeg forventer at det tager et ansvar, og jeg forventer at de ser behovet ved kunden. hvis der er et behov for noget ekstra, ikke at de udfører det, men at de kommer til mig, så jeg kan gå til kunden. Jeres gardiner er meget beskidte, kunne det ikke være en ide at vi for dem vasket, eller hvad det kunne være. Jeg forventer også at mine medarbejdere er smilende at de tær front kunderne, så hvis der kommer en og spørger om noget så skal man svare. Jeg forventer ikke at de ved at, men jeg forventer at hvis der er noget de ikke helt ved så siger de at de nok skal undersøge det og vende tilbage. Så jeg forventer at de er serviceminded, og det træner vi dem også i. Vi giver dem et kurs under service with a human touch, som ISS har opfundet, som indeholder netop det her med at have det rigtige kropssprog, hvad er i orden at sige og hvad er ikke i orden at sige. Og kunderne er med for eksempel komme poul som er chef her ude og siger at han har hørt fra sine medarbejdere at der er nogen her i

huset som ikke taler særlig pænt til jeres medarbejdere, vil du ikke sige til dine medarbejdere at hvis de oplever det så skal de komme og sige det, for det vil jeg ikke finde mig i. Det er noget man kan opleve og nogle af vores medarbejdere er af anden etnisk herkomst, så hvis de ikke lige er helt gode til dansk, så er der nogen der ikke er så tålmodige. og det vil vi og skal vi ikke finde os i. Jeg forventer selvfølgelig også at de møder til tiden og laver det arbejde de er ansat til. jeg siger til mine arbejdssledere og til mig selv for den sags skyld at vi ikke altid er gode nok til at forklare tingene, og det er det hermed at nogen bare skal have det forklaret, nogen skal have det på skrift og andre skal have det vist. Det vi skal huske på specielt mig og Lise, fordi vi er etniske danskere, er at når jeg fortæller noget til en af vores tyrkiske eller filippinske piger så skal de lige have vendt det om til deres eget sprog, oversætte det til dansk, så det hjælper ikke noget at jeg farer rundt. så jeg plejer at sige at hvis en medarbejder har fået en bestemt opgave og ikke har gjort den, hvis så at jeg peger fingre, så er der altid 3 fingre der peger mod mig selv. Så jeg er nød til at tænke om jeg forklarede det godt nok, måske skal jeg vise det og hvis det ik hjælper, så må man sige, hvad er det du ikke forstår. Så taler jeg ikke med store bogstaver, men mor er ikke sur, hun er skuffet.

Interviewer. Det lyder som om der er nogle store udfordringer med kommunikationen. Vil du beskrive det som et vigtigt værktøj at kommunikere korrekt?

Informant. Ja du kommer ikke rigtig nogen vegne hvis du ikke kan kommunikere ordentligt. hvis du ikke har en følelse med hvad er det for en medarbejder du står overfor. SÅ det der med at kommunikere med SMS eller pr. telefon, selvfølgelig kan man gøre det i nødstilfælde, men du skal se denne her person i øjnene for at kunne se om de har forstået det du siger. Mange af medarbejderne er også utroligt taknemmelige fordi de har et job, det er som om de her piger og drenge vi har, de har jo ikke nogen uddannelse, det er svært at få job. Det her er faktisk en rimelig godt lønnet jo, det er en 138 kr i timen. Det er ikke det værste man kan få, det er selvfølgelig heller ikke det bedste. Men jeg har en opfattelse af at de er rigtig glade for deres job, men det gør også at rigtig mange gange når man snakker med dem, så siger de JA. Men du skal ikke sige ja hvis du ikke har forstået det, forstår du hvad jeg siger?

Interviewer. Hvordan ser du samspillet mellem dine medarbejdere, the human touch og teknologiske værktøjer som tabletterne?

Informant. Der vil være nogen af medarbejderne som nærmest ikke har en mobiltelefon. f.eks. er en af mine tilsynsførende først ved at lære nu at åbne en tablet, Jeg har tvunget hende til det fordi det er det ISS gør nu. Hun er rigtig god til sit arbejde, men hun har svært ved at stave, så hvis det er for meget man skal skrive for medarbejderne, eller for kompliceret at komme ind i tingene, så vil de stå af. Så det skal være noget der er nemt. Jeg har også haft en anden tilsynsassistent, som ikke har problemer med det skrive og computere osv. men han vil ikke have en Smartphone, da hans tlf gik i stykker måtte jeg ud og finde en af de gamle som bare kunne modtage opkald og sende SMS'er. Hen vil ikke bruge det til mere. Så der er nogen som sætter deres egne begrænsninger. Vi har generelt i ISS, som ikke er gearet til det her teknologi. jeg har kollegaer på den her uddannelse jeg er på nu, som sidder og laver deres projekt i hånden, fordi computerne det er til mails. De bruger det til mails og til nøds gå ind på min kalender. Jeg prøver jo at putte alt hvad jeg kan på computeren og bruge det der.

Interviewer. Er der en forskel på mængden af teknisk viden mellem lederne og medarbejderne?

Informant. JA det er der helt klart. Nu sidder jeg med det her nye lønsystem cleaning 2.0. Det må ikke tage for lang tid. det må ikke tage længere tid end det gør i dag på at finde deres arbejdsseddel og skrive at de er kommet og igen når de går. mere må det ikke tage, det må ikke være for kompliceret. Så vil de sige at de skal have tid til det, og der er mange som har svært ved at læse deres lønseddel. Så det skal bare være noget med at holde sin tlf op formand en app, at du er kommet eller er det på noget andet at du skal indtaste dit medarbejder nr.

Interviewer. Hvordan gør i det i dag? medarbejderen tjekker sig jo allerede ind i selve DR bygningen, men i tager det på papir?

Informant. Ja men det ser de ikke som at tjekke sig ind. det er jo bare for at komme ind og ud af bygningen så skal jeg aktivere mit kort. ISS kunne jo gøre det samme med en eller anden box hvor man bare kunne tjekke kortene ind.

Interviewer. Hvad ville du kunne forestille dig Tabletten kunne bruges til ellers?

Informant. Da jeg var arbejdsleder og havde en masse vagter, der lagde jeg alle mine arbejdsplaner ind, fordi når så jeg kom ud til en lokation hos danske bank, og de spurgte om et eller andet, så kunne jeg ikke huske det, på et tidspunkt havde jeg jo 56 banker. Så kunne jeg jo slå op også kunne vi kigge på det sammen. du kan se her det her rum skal gøres sådan og sådan. så det brugte jeg det meget til. jeg brugte det også til at tage billeder, som billeddokumentation. Hvis jeg ville dokumenter noget overfor kunden, her er der noget vi ikke kan komme til eller hvis der havde været håndværkere der ikke havde gjort rent efter sig, så kunne jeg tage et billede og sende det til kunden. Det kunne også være når jeg ville sige til medarbejderne, "det er bag den her dør eller det her toilet" også tage rum nummeret et billede. Det gjorde det lidt nemmere når jeg havde været på kontrol i alle de her banker. Fordi som Mobil kan du ikke nå ud til 30 medarbejdere. så kunne jeg så sende en mail, og jeg havde indhentet alle deres mailadresser. så kunne jeg sende rapporten med billeder, så de også kunne se. Jeg kunne også tage den over tlf, hvis du åbner det billede så kan du se, er du i tvivl om hvor det er henne. det gjorde at jeg var nærværende uden at være det.

Interviewer. Har i tegninger over lokalerne.

Informant. Ja det kan vi have , det tror jeg ikke at vi har på de her Ipads som vi har, men det er der mulighed for, det kan vi selv lægge ind.Det er jo ligesom vi har på computeren, så kan vi sende filen til tabletten. Man kan sige at nu ligger der på vores arbejdstegninger, ligger der rum numre, så i stedet for at man skal huske rum nummeret, så kan man skrive en bemærkning til billedet. Det kan man også uden tegningerne, men nogle gange er det nemmere at finde rum nummeret det er ikke alle døre som der står rum nummer på, eller hvis man skal forklare hvad er det for et rum.

Interviewer. kan du prøve at forestille dig hvordan dit job ser ud om 10 år og hvordan ser dine medarbejdernes job ud om 10 år.

Informant. Om 10 år er medarbejdernes job blevet lettere. fordi teknologisk set hiver vi jo robotter ind til både det ene eller det andet, og der kommer hele tiden nye maskiner som gør det nemmere. Lige nu har vi på prøve en støvsuger som kan vaske gulvet samtidig. F. eks i koncerthuset i dag så støvsuger vi først også vasker vi gulv. Denne her vil kunne vaske gulvet samtidig med at den støvsuger. dvs. at to arbejdsgange bliver til en. (Maskinen har stadig en fører) JA men vi har så også robotter, som vasker gulvet, hvor vi kan indstille den til hvor den skal vaske hende, den skal stadig have et menneske til at taste hvor den skal være hen nu. Også de her små robotstøvsugere som også kommer mere og mere frem, de er blevet bedre og vær gang der kommer nye så tester vi dem om vi kan bruge dem til noget. Så bare alene den arbejdsbyrde at skulle støvsuge, vil blive mindre og mindre. Vi har også her alle gangarealer som man står på også har man et rør til hvis der lige er noget mellem eller i et hjørne, så kan man lige tage det med. Før i tiden for 5 år siden, der gik vi med den almindelige støvsuger, godt nok med et større mundstykke. Så der bliver hele tiden opdateret. Lige præcis mine arbejdsopgaver i dag. Der vil ikke være nogen tvivl om at der vil være nogle af arbejdsopgaverne der vil blive mere elektroniske, men jeg tror ikke den store forskel er der om 10 år.

Interviewer. Hvorfor tænker du ikke det? hvad er den vigtigste faktorer i at det ikke komme til at ændre sig

Informant. Det er at der hele tiden er en der skal fodre med økonomi og tal. Det kommer vi ikke uden om, selv om vi kan lave komme og gå og løn elektronisk, så vil der stadig være en der skal sidde og lave ændringer. Det samme med økonomien, med optælling eller tjek med sygdom, hvor meget fravær har vi. Varer der bliver bestilt holder vi vores budget, i det hele taget budgettet det skal der jo være en der sidder og holder styr på. det vil man ikke kunne fjerne. Det kan godt være på et tidspunkt at det bliver nemmere. Så snart en sæk kommer ind i huset så er den allerede

skannet så vil der også være brug for kundekontakten fordi man kan sige at i dag, så er det tit eller nogle gange mister vi nogle kunder hvis vi ikke har den kundekontakt. Vi har jo nogle rigtig gode medarbejdere rundt om i landet som, har været i de her virksomheder i 40 år og ved bare og gør en masse andet en man skal og måske ikke helt som kontrakten siger. Men kunden har ro i maven og er glad for louise som de kan snakke med. De kan jo bare sige til louise at nu gør vi sådan også gør louise det. Men lige pludselig mangler de den her kontakt fra en service leder eller en kundechef også føler de sig skuffet. så kunne de lige så godt have et andet firma, fordi vi kan jo bare forlange at det er louise der skal være her stadigvæk. Så kundekontakten er rigtig vigtig.

Interviewer. ER det noget som altid har været sådan eller har det ændret sig over tiden?

Informant. Jeg tror det har ændret sig over tiden. Jeg tror at før i tiden så man bare på rengøring som rengøring, det skulle bare fungere. Men i dag vil de forskellige firmaer gerne udfordres, hvad er det vi kan, har vi ny teknologi, hvordan er vores syn på medarbejderne, hvordan er vores medarbejdertilfredshedsundersøgelser. det er jo mange ting der rører sig, hvordan er vores arbejdsmiljø, hvordan er rengørings miljøet. SÅ alt hvad der kommer frem, de vil jo ikke sidde med en kollega eller en andre direktører på et eller andet kursus hvor de andre siger nu har vi noget elektronisk vand som gør at man ikke skal bruge rengøringsmidler mere. Man bruger det i Meget ovre i England, og det er lidt på vej ind i danmark, men du kan høre på mig at så langt er det ikke kommet. Men de vil ikke side med andre og sige at ude ved os går vi stadig med gulvskrubbe og klude. De vil gerne have at vi hele tiden går ind og optimere og gør det bedre for dem. kan vi tage nogle af de opgaver de laver så de kan koncentrere sig om deres kerneforretning. Det er jo det vi holder vores kunder på.

Interviewer. Hvordan er din kommunikationsvej op i organisationen.

Informant. For mig er den nem, men det er nok fordi at TD Siger hvad hun mener. På et tidspunkt sad vi med en helt nu HR-konsulent eller personalekonsulent til et afdelingsmøde, og jeg nåede bare at sige "jeg heder TD" Arrh med dig har vi hørt om. Forhåbentligt kun godt, men jeg har respekt for mine chefer. Jeg har engang skrevet mail direkte til vores øverste direktør Flemming Bent ikke den aller øverste, men for Danmark. Men bagefter tænker jeg Ååå nu gjorde du det igen.

Interviewer. hvad forestiller du dig at du ellers skulle have gjort?

Informant. Så skulle jeg jo have gået kommandovejen, vi har jo en kommandovej i ISS. Den heder at jeg skal gå til nærmeste chef, det er min regionschef, som så går til divisionschefen, som så går til næste og næste chef. Det er jeg ikke rigtig god til. Min regionschef hedder Rikke, og min divisionschef hedder Henrik men jeg går lige så tit til Henrik som jeg går til Rikke, men det er jo også fordi jeg kender dem. Jeg kan også finde på, hvis jeg møder Flemming Bent ude i Tower og jeg har et eller andet jeg er utilfreds med eller en ny ide, så tager jeg fat i ham, må jeg lige forstyrre dig, nu skal du lige høre sådan og sådan og sådan. Det er nok det der med at jeg for så mange ideer og de skal bare ud og være og sættes i værk hvis de kan det. Og kan de ikke det bliver de ligesom lagt i en box og kommer frem igen senere. F.eks. har jeg lige købt nye vasketøjskurven. Jeg sidder med kunden og snakker om affaldsspande til julefrokosten i morgen. hvor de siger sidste år fik vi nogle papkasser, så siger hvorfor betale for papkasser hvert år, hvorfor ikke bruge vasketøjskurve, det ved jeg vi har brugt andre steder og det har fungeret godt. Jeg er jo ligeglads med om det er den ene eller den anden jeg sidder sammen med fordi, ideen er der.

Interviewer. Hvordan takler du det så hvis dine medarbejdere ikke går kommandovejen?

Informant. Okay, men nogle gange er der nogen ting hvor jeg bliver nød til at drøfte med L eller S eller E (supervisors), fordi jeg vil heller ikke gå ned over hovedet, hvis det er et eller andet under deres ansvarsområde. Men hvis en medarbejder kommer og siger til mig, f.eks Sven som er en med meget ansvar og mange ideer, at vi skal bruge nogle ting. At noget er ødelagt og vi skal have en nu. Har vi brug for den, hvor meget kan den hjælpe, så skal vi jo have den, og normalt skulle han gå til sin tilsynsførende, som skulle gå til Lise som skulle gå til mig. Der vil jeg sige at vores ledelse herude, der er vi fuldstændig flade, de ved jo godt at det er mig der har den sidste beslutning. det er lidt hårdt at sige, men når jeg siger noget så er det det der gælder. Jeg har sådan et Bussy light,

netop fordi medarbejderne kommer til mig tit, så når jeg lige sidder med noget vigtigt, så vil jeg gerne have at de ikke forstyrre mig. så er den rød. Jeg kan ikke finde kopier til kaffemaskinen. Så hvis de andre ledere ikke er her så kommer de til mig.

SLUT

11.6. Appendix VI - Participatory Observation notes Boesagerskolen (BS)

Expanded Notes

Den 5/12-2017

Jeg ankommer til Boesagerskolen kl 06.00 om morgen. Det er tidligt om morgen og stadig mørkt udenfor. Jeg tænder panel-lyset i min lånte bil og kigger ned på min notesblok. Der står et tlf-nr til maneger Maria som jeg har aftalt at mødes med. Maria tager tlf og forklarer at hun desværre ikke kan være der som aftalt og at jeg i stedet skal ringe til Per som så vil tage sig af mig.

Der er aftalt at jeg skulle komme og snakke med manageren på Boesagerskolen og 3-4 af de medarbejdere som står for rengøringen af skolen. Mit ønske har været at jeg skal kunne følge medarbejderne en 30 min tid mens de arbejder og spørge dem ind til deres hverdag og rytme på skolen. Formålet fra mit vedkommende er at skabe mig et indblik i den hverdag som medarbejderne befinner sig i og forsøge at skabe en forståelse for de udfordringer de står overfor i deres daglige arbejde. Helt konkret er jeg her for at skabe en forståelse for deres meninger til elektroniske registrering af mødetider.

Jeg for så tlf nr. til Manager Per og ringer til ham. I tlf får jeg en venlig mand med et livligt og energisk stemme. Han forklarer mig hurtigt hvordan jeg finder fra p-pladsen og ind i bygningen hvor han vil tage imod mig. Per er en ældre herre med et arbejdsomt ansigt og et selvsikkert blik. Han byder mig velkommen og spørger hurtigt hvordan han kan hjælpe mig i dagens program og hvad det nu egentlig er jeg skulle. Efter at have forklarer Per omkring mine planer beslutter vi at starte med et interview med ham selv. Jeg bliver ledt ind i et stort lokale med klassiske skoleborde og stole der hænger under bordene. Per tager to stole ned og vi sætter os. I baggrunden spiller en radio med en høj volumen (høres i lydfiler), men det virker ikke til at generere Per, så jeg vælger også at ignorere det. Jeg forklarer Per lidt om interviewets karakter og at jeg ville stille åbne, brede spørgsmål og at han skulle føre sig fri til at besvare dem som han bedst kunne. Jeg pointerer at jeg ikke søger nogle konkrete svar og at han derfor ikke skulle føle at nogen svar var rigtige eller forkerte. Det er jo hans mening jeg erude efter pointerer jeg. Per har ikke noget imod at jeg optager interviewet og her starter min lyd fil og interview med Per.

Efter interviewet planlægger Per min rute gennem skolen ud fra hvornår medarbejderne havde fri. dvs. at jeg snakkede med dem der tidligst have fyraften først. Denne information ligger på rygraden af Per han tænker ikke længe før han har kombineret medarbejdernes fyraftensskema, og skoles fysiske kort og lagt en plan for min morgen og formiddag. Per leder mig så ned af de lange gange på skolen og hen til den første rengøringsassistent Mikael. Per forklarer Mikael hvem jeg er og at jeg vil følge ham en 30 min tid for at spørge ham ind til sin hverdag her på skolen. Mikael virker overrasket og det bliver tydeligt for mig at han ingen information har fået på forhånd om min tilstedeværelse. Alligevel smiler han til mig og går med til at snakke med mig. Jeg føler mig nødsaget til at forsikrer ham om at han ikke SKAL tale med mig, men at jeg ville sætte stor pris på det hvis han ville. Han kigger igen på mig og holder en pause, så siger han. Nej det er fint. Per forlader os og stemningen i rummet blive lidt akavet.

Rengøringsassistent Mikael.

Jeg bryder hurtigt stilheden og begynder at spørge Mikael om helt overordnet spørgsmål omkring hvor længe han har været hos ISS og hvor han har arbejde før.

Mikael er en almen bygget mand nok et sted i 40'erne. Han fortæller at han har arbejdet i en kebab restaurant, før han startede som rengøringsassistent. Han forklarer at han blev nød til at stoppe, fordi han fik store problemer med sine hænder og ryg ved at arbejde på restauranten.

Mikael er stoppet helt op, mens han forklarer mig om restauranten, og jeg fornemmer at han bliver bange for at komme bagud i hans program, tror det er den måde hans øjne flakker ned på vognen som står formand os og videre ind på det toilet han var i gang med at gøre rent, da Per og jeg selv afbrød ham. Jeg sige hurtigt til Mikael, du skal bare arbejde videre, jeg følger dig bare, så du ikke kommer bag ud. Han kigger lidt overrasket på mig og begynder så og sige 'nåååå okay'. Vi står foran to toiletter som Mikael nu er igang med at samle toiletpapir op fra gulvet i, og jeg spørger ham hvordan han ved hvad der skal gøres rent på toiletterne?

Han giver mig en hurtig forklaring på hvilke dage der skal fejes og vaskes gulv og peger på en lille papir lab som hænger inde i dørkarmen til begge toiletter. 'Her, kan du se hvad der skal gøres hvilken som helst dage i ugen' forklarer han, men det er tydeligt at han kender den udenad. Han ved hvad der skal gøres uden at kigge på sedlen. Et toilet tager ham ca 10 min at klare også er han videre til det næste.

Jeg spørger ham om han kan fortælle hvordan en almindelig arbejdsgang ser ud. Han starter med at forklare at han møder kl 04.00 om morgen og at det faktisk ikke er normalt, fordi normalt må man først møde kl 05.00 ud fra skolens regler. Men det synes han er dumt. Han vil gerne møde tidligt så han kan nå sin rute i god tid. Jeg spørger ham hvad deadline er. Han forklarer at alle klasseværelser skal være klar inden kl 08.00 også skal han klare toiletter og de gange han er ansvarlig for. Så der er meget at se til når man skal nå alt det på 4 timer. Han forklarer så at han er ansat på Boesagerskolen til 4 timer om dagen også har han 2,5 timer om dagen i en børnehave om aftenen. Dvs. at han arbejder fra 4.00 til 8.00 på skolen også arbejder han fra 17.00 til 19.30 i en anden børnehave i Smørum og har på den måde en fuldtidsstilling hos ISS.

Jeg spørger ham hvordan det fungerer for ham? Han forklarer at han da meget hellere ville have timerne sammenhængende også hvis han skulle møde tidligere, men at børnehaven ikke tillader at man arbejder tidligt om morgen, og kun mellem 17-20 om aftenen. Så der er ikke så meget at gøre ved det og han har brug for timerne, så han vil ikke klage. Mikael virker igennem samtalerne til at udvise stor høflighed og forsigtighed med hvad han siger.

Jeg spørger ham om hvordan han melder sig syg hvis han skulle blive syg. Han forklarer at så ringer han og lægger sig syg, og hvis ikke telefonen bliver taget så sender han et SMS, men ikke en SMS først, det kan man ikke. Jeg følger op og spørger, hvordan bliver det registreret hvis man har været syg? Han stopper sit arbejde i toiletten og tænker sig om. Det ved jeg ikke, jeg tror det er Maria eller Per som sørger for at det passer.

Midt i denne samtale kommer en anden medarbejder som introducerer sig som Benjamin, og de to snakker kort sammen på arabisk/tyrkisk eller et andet mellemøstligt sprog. Jeg forstår ikke noget af hvad de siger men kan se at de to har et godt forhold til hinanden. Jeg kan også se at de kort taler om mig og stemningen bliver lidt akavet, så Mikael vender sig mod mig og siger til Benjamin på dansk at han nok også skal snakke med mig senere på dagen. Jeg skynder mig at sige at det selvfølgelig kun er hvis han har lyst, men at så ville jeg meget gerne snakke med ham. Benjamin siger Ja ja og skynder sig videre, og Mikael begynder igen at gøre toiletten rent.

Jeg spørger Mikael hvordan han sikrer sig at sin løn er rigtigt regnet ud. Han forklarer at han jo stort set arbejder de samme timer hver uge og at når der er noget så ordner Per eller Maria det for ham, og de stoler han på. Han har da prøvet at lønnen ikke har passet, men så siger han det bare til Per eller Maria også ordner de det. Han forklarer at det synes han fungerer godt, og han begynder overraskende nok at fortælle om de nye plastikkort som han skal scanne på vejen ind i bygningen. Han kan ikke lide dem, og fortæller at han nogle gange glemmer det, også når han husker det, så skal han gå hele vejen, og det er langt nogle gange pointerer han, ned til indgangen for at scanne den. Han indrømmer at han også har glemt at scanne sig ud, også må han ringe til Per eller Maria og fortælle det. Han forklarer at han bedre kunne lide da de have forsøg med mobilens og skulle tjekke sig ind og ud, fordi hvis man glemte det i indgangen, så kunne man stadig gøre det når man huskede det. Også hvis man havde glemt det og var hjemme, så kunne man bare tjekke ud.

Jeg spørger ham om han ved hvorfor boksen og plastikkortene er der?

Ja siger han, det er meningen at ISS vil vide hvornår vi er på arbejde og hvornår vi ikke er. Det siger han som om det er det mest normale i hele verden. Jeg forsøger at få ham til at uddybe ved at spørge om han syntes der er noget galt i det? Han tænker sig lidt om, og siger at han ikke kan se et problem i det, Per og Maria ved jo allerede hvornår han er der eller ikke, så det er nok det samme, men pointerer så igen at det var smartere med mobilen. Mikael er nu færdig med toiletterne og vi bevæger os videre ned af en gang. Han låser døren op til endnu et toilet hvor der hænger en seddel (Kun Personale). Han åben Kigger ind, tager en klud, sprøjter noget farvet væske fra en flaske på kluden, vasker hurtigt håndvasken og gentager med en anden klud og tager hurtigt toilettet, stopper op og kigger på mig, som har ladet ham arbejde uforstyrret. Ja siger han, Det her toilet er altid nemt. Det er lærernes og børnene må ikke komme herind, så det er altid hurtigt. Han fortsætter og fortæller at han har haft problemer med at nogle af børnene har tisset i hygiejneposerne eller direkte på gulvet. Det syntes han er meget ulækkert, og forklarer at det gør ham sur og ked af det når det sker.

Jeg spørger ham om hvem han går til med et sådan problem. Han tænker et øjeblik og svarer at han går til skolekontoret og fortæller det. Bliver det så bedre spørger jeg? Ja nogle gange og nogle gange ikke, det er svært. Han fortsætter med at åbne ind til et klasseværelse som allerede er rent. ja siger han det er det samme når ikke et klasseværelse er klar til rengøring så må jeg skrive på tavlen at der ikke er gjort rent. Så klager lærerne fordi de ikke kan forstå hvorfor der ikke er gjort rent, men hvis ikke stolene står rigtigt eller der ikke er ryddet til side på bordene, så skal vi skrive på tavlen. Jeg spørger om han ved hvorfor lærerne ikke forstår det? Det ved han ikke, men han syntes det er mærkeligt fordi sådan har det altid været.

Jeg har nu stået og snakket med Mikael i over 30 min og jeg føler at jeg må videre i forløbet, så jeg for Mikael til at tage mig vider til næste medarbejder som efter Per's plan er jonathan. Jeg siger tak til Mikael for samtale og ønsker ham en fortsat god dag.

Rengøringsassistent Jonathan.

Jonathan er en spinkel lidt yngre man, nok i midt 30'erne. Jonathan er ikke særlig god til dansk, men god nok til at jeg udfører samtalen på dansk. Jonathan starter med at stille mig en masse spørgsmål omkring hvad det er jeg arbejder med og hvad det er jeg vil spørge ham om. Det er igen tydeligt at medarbejderne på Boesagerskolen ikke har fået nogen information omkring min tilstedeværelse. Jeg må forklare Jonathan at jeg er studerende og at jeg har fået lov til at komme på skolen for at lære lidt om medarbejdernes hverdag. Jeg forsikrer ham om at det ikke er farligt og at jeg bare gerne vil høre om han hverdag.

Hvordan er din hverdag Jonathan? Et spørgsmål jeg stiller for at aflede hans spørgen til mig.

Når Meget travl siger han.

Hvorfor er den travl. Han bliver en smule ophidses og peger rundt i det klasselokale som vi befinder os i. Han peger på skraldespandene, og bordene, og gulvene. Der er meget at lave og ikke særlig meget tid er hans argument.

Jeg forsøger at få ham til at beskrive arbejdet, men han er ikke rigtig villig. Han kaster om sig med antal af klasseværelser og hvor meget der skal nås i værelserne og igen at han ikke har tid.

Hvor lang tid skal du snakke med mig, spørger han?

Det går op for mig at han ligesom Mikael var stoppet op med sit arbejde mens han fægtede med armene en hel del frustreret. Jeg forsøger at forklare at jeg ikke ønsker at forstyrre så meget og at han endelig bare skulle arbejde videre også kunne jeg følge ham og snakke med ham imens.

Min samtale med Jonathan var svær og med megen modstand. Jeg spørger ham om at forklare en almindelig hverdag. Jeg møder kl 05.00 også skal jeg nå alle mine klasselokaler inden kl 08.00 så jeg har travlt, jeg er den som har flest klasselokaler, af alle medarbejderne på skolen. Jeg spørger ham hvorfor det er svært at nå?

Det er meget beskidt, altid meget beskidt. Nogle gange har jeg lige gjort et område rent også er det beskidt igen. Hverdag beskidt. Mens han snakker er han igang med at tømme en skraldespand. Der er hul i posen og en del stræk falder ud på gulvet. Han sukkes og peger med

begge hænder på posen helt opgivende. Jeg hjælper ham med at løfte posen over i en ny pose også videre til et nyt klasselokale.

Hvordan ved du hvad du skal gøre rent i de forskellige rum.

Det kender jeg siger han, jeg har den samme rute hver dag, så jeg ved hvad der skal gøres, men nogle gange er rummene meget beskidte også tager de jo længere tid.

Hvad hvis en afløser skulle tage din rute, hvordan vil afløseren så vide hvad han skulle gøre.

Han tager 2 store skridt end mod døren og peger på den lille papirlap som Mikael også viste mig.

Her kan man se hvad der skal gøres, sådan en er der i alle dørene. Jeg forsøger at få ham til at uddybe, og spørger, hvordan ser du det på den seddel? Det er farverne siger han som viser om der skal fejes eller vaskes gulv på de forskellige dage.

Hvordan foregår det når du skal lægge dig syg, spørger jeg så?

Han ryster på hovedet og siger, at han ikke må sende en SMS, og at han ringer til Per eller Maria også finder de en afløser til arbejdet.

Jeg spørger om han ved hvordan det bliver sat på hans lønseddel?

Nej det ved han ikke, men det er jo nok Maria eller Per som står for det. Der er ikke nogen problemer med det påpeger han. Ser du fodbold spørger Jonathan mig. Jeg svarer og forsøget at komme til emnet igen, men B fortsætter med at stille mig spørgsmål om andre emner. Jeg fornemmer at tålmodigheden er opbrugt og jeg opgiver at få mere information ud af ham. Jeg sniksnakker en smule for at glatte stemningen ud og spørger så Jonathan om han vil tage mig videre til R. Han virker helt lettet og det er tydeligt at han ikke har syntes om at bliver stillet så mange spørgsmål. Jeg takker ham og ønsker ham en fortsat god dag.

Rengøringsassistent Benjamin.

Benjamin er en mand i 40'erne med en venlig udtoning. Jeg møder ham første gang mens jeg snakker med Tidligere på dagen. Jeg starter med at forklare Hans at han bare skal arbejde videre, så han ikke kommer for langt bagud. Også spørger jeg ham om han kan fortælle mig hvordan en almindelig hverdag ser ud for ham. Han forklarer at han møder kl 05.00 og at han kun arbejder 4,5 time også har han fri. Så du har kun en deltidsstilling spørger jeg. JA svarer han og uddyber at han da meget gerne ville hav en fuldtidsstilling, men der er der ikke timer nok til, så han er glad for de timer han kan få.

Jeg spørger ham om han syntes arbejdet er hårdt?

Nej det er ikke hårdt, men der der perioder hvor der er meget mere beskidt, om vinteren er der altid meget mere beskidt forklarer han. Det er pga. vejret, og at folk tager en masse skidt og vand med indude fra. Det er der jo ikke noget at gøre ved. Hvad med om sommeren spørger jeg? Han tænker sig om og siger at det er hårdt med hovedrengøringen om sommeren, fordi alt skal gøres rent. og fordi det er svært at få lov til at holde ferie.

Hvad med timerne er det nemmere at få nok timer?

Ja det er det, men man vil jo også gerne have ferie. Hvordan planlægger du ferie?

Han forklarer at han sender sine ferieønske til Maria eller Per allerede i starten af året, ellers kan han ikke få fri. Vi står inde på et badeværelse og jeg ser en masse lamineret papir som hænger på væggen. "Husk at rengøring kun er her en gang om dagen!" siger den ene. Jeg spørger Hans om herved hvem der laver dem? det gør han ikke, og det virker til at han selv ikke var klar over at de hang der. Det er nok Maria som gør det, men jeg ved det ikke.

Hvad gør du hvis der er noget som ikke er som det skal være i de forskellige rum?

Så siger jeg det til Per eller Maria, men nogle gange tager jeg også et billede også sender jeg det til dem , eller viser det til dem i vores pause her kl 09. KL er blevet 08.45 og Hans inviterer mig med op til pausen. Jeg spørger lidt mere ind til billedet. Hvad hjælper billedet med. Så er det nemmere for Per at forstå hvad det er jeg mener. Så kan han selv se det, og han behøver ikke at gå derhen. Hvis det der noget lærerne skal vide kan han tage billedet med ned på skolekontoret. Okay er det noget i nogle gange gør spørger jeg. Ja nogle gange bliver vi nødt til at vise det på

skolekontoret, specielt hvis det er gentagende ting, med tis på gulvet eller klasseværelser der ikke er ryddet.

Hvordan gør du hvis du er syg?

Så ringer jeg og siger at jeg er syg. Han nævner ikke noget om SMS så jeg spørger om han også kan sende en SMS? Ja men først skal jeg ringe, så jeg ringer bare. Også finder Per en afløser, nogle gange gør han det selv.

Hvordan bliver det regnet ud i din løn?

Det gør Maria eller Per. de styrer lønnen, vi tjekker bare om den er rigtig. nogle gange er der sket en fejl, men så siger vi det, også for vi det næste måned. Når lønnen er lavet så skal man vente.

Hvad synes du om de nye kort i tjekker jer ind med?

Han siger at han ikke ikke kan se noget problem i det. Men at han nogle gange kan have svært ved at huske at bruge det. Jeg glemmer det jo bare også nogle gange skal man gå langt for at tjekke det ind når man har glemt det. Han fortæller at de også har haft et system med mobiltelefonen.

Hvad syntes du om det? spørger jeg.

Det var også fint nok, Måske var det nemmer nogle gange fordi man bare kunne tjekke ind når man huskede det. Men det er også fint med kortet, nu glemmer man det ikke så meget mere.

Hvad tror du at kortene og mobiltelefonerne bliver brugt til?

Han tænker sig om i et lille øjeblik. Det skal bruges til at vide hvornår man er på arbejde og hvornår man tager hjem. Det er ligesom i gamle dage når man have et stempelkort, siger han.

Arbejdsgiveren vil gerne vide hvornår man er her. Vi begiver os nu mod pausen.

Til pausen er der Per, Benjamin, mig selv og Daniel, den sidste medarbejder som jeg ikke har talt med endnu. Pausen foregår i et lille lokale på 15-20 kvm, indrettet med en reol bagerst og et lille bord med 4 stole omkring. På reolen står der en elkedel og jeg får tilbuddt en kop kaffe som jeg gladeligt takker ja til. Vi sider alle rundt om bordet. og Per forklarer Daniel at han er næst og skal snakke med mig efter pausen. Jeg siger igen hurtigt at han selvfølgelig ikke skal, men at jeg vil blive glad for det hvis han ville. Han siger straks at det er fint. Jeg spørger Per om han kan forklare den brug af billeder som Hans har fortalt mig om. Per siger at det er der flere af medarbejderne der gør, og at det opmuntrer han dem til. Det er meget brugbart til at forstå hvad problemet er. Men nogle gange bliver han stadig nødsaget til at tage hen og se på det. Men billedet er en god start. Jeg spørger Daniel om han også bruger det. Det bekræfter han, men han kommer ikke rigtig med noget eksempel. heller ikke selvom jeg spørger om et eksempel. Det kan han ikke lige komme på.

Per forklarer at pausen ofte bliver brugt til at dele de uregelmæssigheder som opstår på arbejdspladsen. Han fortæller at de på nogle af de andre steder skal side til pause i samme rum som lærerne, og at det ikke giver den samme frihed til at dele nogle af problemerne, specielt ikke når de involverer lærerne selv.

Jeg spørger om han ikke kunne se en fordel i at dele uregelmæssighederne med lærerne? Han tænker et øjeblik, og siger at det kan han da godt se der kunne være noget om. Men på den anden side mener han at det er vigtigt at hans medarbejdere har et egen rum som de kan slappe af i. Vi er glade for vores rum her oppe. det er ikke alle steder som har det. Inden vi forlader pauserummet for jeg takket både Benjamin og Per for samarbejdet og ønsker den en fortsat god dag.

Rengøringsassistent Daniel.

Jeg følger med Daniel når pausen er nået sin ende Kl 09.30. Daniel er en mand i midt 30'erne, han er af en stille og meget rolig karakter. Når vi når ned til kælderen finder vi hans vogn stående i et lille indhak på en af gangene. Han går straks igang med at flytte den ud på gangen og finder en gulvmoppe frem som for godt med an væske op, derefter tager en en systematisk rundt, ned af gangen og tilbage igen til vognen, hvor mobben bliver udskiftet og sådan fortsætter han. Jeg spørger ham efter første runde, om han kan beskrive sin hverdag, her på skolen. Han forklarer at han møder som den sidste ca kl 06.00. Så har han nogle enkelte klasselokaler som han skal nå

inden kl 08.00, derefter skal han gøre gangene og toiletterne. Han er her på en fuldtidsstilling og og har derfor først fri 7,5 timer efter han møder. Nogle gange forklarer han så er jeg hurtigere færdig og så kan jeg spørge Per om jeg kan tage afsted tidligere. Men for det meste er jeg faktisk færdig senere en jeg burde.

Hvad gør du så når du er færdig tidligere spørger jeg?

Så gør jeg ikke så meget. Jeg tænker ikke så meget på timerne, men mere på opgave som jeg skal løse. Jeg har den samme rute hver dag og selvfølgelig er der nogle dage hvor man skal nå mere end andre.

Skal du ikke have løn for de timer du arbejder over 7,5 timer spørger jeg?

Det ved jeg ikke, Jeg er jo ansat til 7,5 timer så hvis jeg arbejder mere så er det jo for meget. Nogle gange tager jeg så en halv timer mere, eller hvis jeg skal gå tidligt, så arbejder jeg hårdere eller springer pausen over. Så jeg kan nå det.

Mens vis snakker nærmer vi os et rum, hvor 6-7 elever sidder udenfor på gangen og klipper i en masse stof. Der er stof over det hele. Daniel vasker gulvet lige til hvor de sider, spørger pænt om han kan passere med sin vogn, og fortsætter på den anden side, som om intet er galt.

Jeg siger intet under episoden, men spørger så når vi er ved at nå længere ned af gangen. Er det normalt at du ikke kan vaske gulvet der?

Ja de sider der jo også kan jeg ikke komme til. Så det bliver næste gang. Jeg skal vaske de her gange en gang mere i dag. Så jeg skal nok nå det i dag.

Hvordan gør du hvis du er syg en dag?

Så ringer jeg til Per og siger at jeg er syg, hvis han ikke tager mobilen så må jeg godt sende en besked. Det er det samme hvis jeg skal have lidt tidligere fri, så snakker jeg med Per om det, Han er god til at forstå mine behov, også finder vi en løsning. Men det er ikke så tit, for det bedste passer jeg bare mit arbejde.

Hvordan bliver det sat på din løn?

Det er Maria eller Per som styrer det. Det har jeg ikke noget med at gøre. Men det passer altid meget godt.

Hvad syntes du om de ny kort til at tjekke ind og ud?

Jeg kan ikke lide dem, det var bedre med mobilen da vi havde den. Hvorfor det, spørger jeg?

Hmm. Jeg syntes bare det var nemmere. Nemmere Hvordan, spørger jeg? Jeg har jo altid min mobil på mig så skal jeg ikke huske så mange ting. Nøgler, kort mobil osv. Det er bare nemmere.

Synets du ikke det var svært at bruge systemet på mobilen?

Jo i starten, men ikke så svært.

Hvad skal de bruges til?

Det er jo for at vide hvornår vi er her, det er noget som skolen her gerne vil vide, de vil altid gerne vide hvem der er her.

Vi bevæger os ind på et lokale med et lille køkken i den ene ende. Skraldespandene bliver tømt og bordene vasket af med en lille slags mobbe. Det går rigtig hurtigt og effektivt.

Hvordan ved du hvad der skal gøres herinde spørger jeg?

Det ved jeg bare. Jeg har jo den samme rute hver dag, så jeg kommer ind og kigger, også ved jeg hvad der skal gøres. Hvad så hvis det var en ny eller en afløser, hvordan ville han så vide det. Han tager mig hen til døren og viser mig den lille lap papir som også sidder inden for denne dør. Ja den siger hvilke dage der skal fejes og hvilke dage der skal fejes og vaskes gulv. Men nogle gange er der så beskidt at jeg vasker gulvet alligevel. Men det tager jo længere tid, så jeg skal ikke spilde tiden.

Er rummende altid i orden til at gøres rent? Han forstår ikke mit spørgsmål og jeg uddyber. Er stolene altid oppe, og borde ryddet så du kan komme til at gøre rent?

Nej ikke altid også skal jeg i principippet skrive på tavlen at jeg ikke kunne gøre rent, men det kommer lidt an på hvor meget der er om jeg gør det eller ikke. Hvis jeg gør det bliver lærerne tit sure, så nogle gange er det bedst at lade være.

Hvis du kunne side til et møde med lærerne omkring sådanne noget en gang imellem, hvilke du så have noget at sige til dem?

Ja så ville jeg sige de små ting som kunne hjælpe mig, og sikret mig at de vidste hvorfor der ikke var gjort rent. nogle gange er det som om de ikke helt forstår at der kun skal vaske gulve en gang om ugen, men sådan er aftalen og sådan har det været længe.

Jeg syntes at jeg har brugt nok af Daniel's tid og beslutter at afslutte her. Jeg takker ham for samtalen og ønsker han en fortsat god dag.

SLUT

11.7. Appendix VII - Participatory Observation DR-byen (DR)

Expanded Notes

Den 07/12/2017

Jeg har aftalt med Lone at jeg skal komme kl 08.00 til hovedindgangen til DR byen. Lone har informeret mig om at hun ville skrive mig op, så jeg kunne komme ind. Jeg ankommer kl 07.50 efter en kort cykeltur fra Sydhavn. Når jeg kommer ind går jeg over til informations diskken og siger at jeg er her for at mødes med Lone. Mens jeg står ved informationen hører jeg en damen ved siden af mig argumenter for at hun skal ind trods det at hendes kort ikke virker. Hun bliver bedt om at kontakte en indefra til at komme og hente hende, ellers kan hun ikke komme ind. Jeg bliver scannet ind og for et klistermærke med mit navn på og hvem jeg skal besøge. "Husk at klistre det på brystet så det altid er synligt" siger receptionisten. "Vi har fået fat i Lone, så du kan bare sætte dig ned og vente" fortsætter han. Jeg siger tak og sætter mig i en stol lige ved siden af rulletrappen. Efter ca 10 minutter, kommer en midaldrende dame med en sort smartphone kørende ned af trappen. Hun kigger ned i tlf hele turen ned, træder af rulletrappen og kigger sig omkring. Jeg kigger på hende og vi får øjenkontakt, hun bevæger sig trak hen imod mig, med travle skridt. Lone "go morgen er du Naphtali" (det er tydeligt at hun har lidt svært ved at udtale navnet, men gør sig umage). " Ja jeg er Naphtali pænt goddag, du må være Lone. Det er godt at møde dig, (tilføjer jeg) og dejligt at det kunne lade sigøre". Lone. Jeg er glad for at det lykkes, men der er jo bare travlt, Hvis du følger med mig så kan vi lige finde et lokale" siger hun. Jeg har aftaler med Lone at vi kunne starte dagen med en samtale og jeg forstår derfor hvad hun mener. Vi bevæge os op af nogle rulletrappen, hen af en gang, ned af nogle manuelle trapper en halv etage ned også ind af nogle store glasdøre, hvor et lille kontorfællesskab befinner sig. Lone "Her er så hvor vi sidder". Vi går end til et skrivebord, der er fyldt med papirer og tegninger over bygningerne. Lone "Her sidder jeg og overfor mig sidder Lise og Allan" Hun forklarer at Lise og Allan er de driftsansvarlige og i principippet er dem som styrer og leder medarbejderne. Vi bevæger os vider forbi de 14, 15 skriveborde som er i rummet og over til et lokale med glasvægge. Lone foreslår at vi kan lave interviewet derinde. Inden vi når at sætte os tilbyder Lone kaffe, som jeg takker ja til. Vi bevæger os ud og til venstre fra lokalet, hvor et lille køkken befinner sig. Mens vi står og laver kaffen, kommer en kunde forbi - Han henvender sig til Lone helt afslappet som om det er en ven han møder på gangen. Han vil høre om der er styr på situationen, og det forsikrer Lone ham om at der er. Vi bevæger os tilbage til lokalet med kaffen i hånden og påbegynder interviewet. (Se appendix V).

Efter Interviewet, er det tid til at Lise og Allan skal mødes med alle medarbejdere i kantinen og informere dem omkring morgendagens begivenhed. (Julefrokost For DR personalet). Inden vi bevæger os ned for jeg mulighed for at hilse på Lise og Allan. Lise er en høj slank dansk kvinde i slutningen af 30erne og Allan også i slutningen af 30erne, er almindeligt bygget og af anden etnisk herkomst. Lone informerer de to om at jeg skal snakke med nogle medarbejdere i løbet af dagen, og de diskuterer indbyrdes hvem og hvordan. Jeg beslutter at lade dem tage beslutningen, og indfinde mig derefter. "Lad os se hvad der sker tænker jeg". Efter kort tid er det besluttet at jeg skal snakke med Allan også med to rengøringsassister fra koncerthuset.

Allan henvender sig til mig, Allan: "du kan bare følge mig til kantinen også kan vi snakke sammen bag efter. Jeg takker og siger at det lyder som en glimrende plan. Mens vi bevæger os mod kantinen, spørger Allan ind til min uddannelse og hvad projektet drejer sig om. Jeg forstår at Allan ikke var klar over at jeg skulle komme idag, så jeg forklarer at projektet omhandler timeregistrering af de ansatte og jeg er her for at få en ide om hvordan hverdagen foregår her i DR byen. Hvordan management teamet gør tingene i dag så vi kan lære noget af det. Jeg tilføjer "Jeg er godt klar over at jeres medarbejdere ikke ved noget omkring cleaning 2.0 og derfor skal jeg nok tale uden om emnet, når jeg snakker med dem. Allan bekræfter at de er korrekt at de ikke ved noget og at det nok er bedst sådan lige for øjeblikket.

Vi ankommer til en stor kantine, hvor en stor gruppe på måske 25 medarbejdere sidder nede i det ene hjørne og venter. Der står en vogn med morgenmad, Ost, spegepølse og franskbrød samt kaffe. Kort efter at Allan og jeg selv er ankommet, kommer Lone og Lise. Lise tager ordet. Lise: "Godmorgen alle sammen" - Gruppen svarer i kor Godmorgen. Gruppen består af hovedsageligt medarbejdere med anden etnisk baggrund, En hel del filippinere formoder jeg ud fra min samtale med Lone tidligere, men der er også nogle mænd fra mellemøsten. Lise forklarer at mødet drejer sig om at informere alle om i morgen (Julefrokost). Hun forklarer de nye mødetider og hvornår de i stedet for vil få fri. Der kommer et par spørgsmål omhandlende hvad det har af betydning for deres almindelig fritiden og løn. Lise giver et konkret svar! Informationerne slutter og en af medarbejderne stille et spørgsmål omkring mere fritid nu hvor de skal arbejde om natten. Han har et drilsk smil på, og spørgsmålet bliver besvaret af Lise med samme drilske tone. Lise: "Nej i kommer til at have samme timer som normalt, bare i andre tidsrum, så det betyder at i ikke for mere fri end i plejer". Flere i Salen griner herefter og snakker indbyrdes, med lav hviskende stemme. Lise- siger mandens navn, griner selv og siger "det ved du jo også, sådan er det altid og i for jo den fritid i har krav på". Stemningen i kantinen er munter og frisk, Personalet vant til at være oppe tidligt og dagen er kun lige begyndt.

Lone tager nu ordet og fortæller at morgendagens begivenhed er vigtig for DR byens medarbejdere, og at det derfor er vigtigt at ISS viser sig fra sine bedste sider. Hun præsenterer så mig og fortæller at jeg er kommet for at snakke med nogle af dem, som et skoleprojekt omkring Deres arbejdsgang osv. Lone: "han vil bare stille jer nogle helt almindelige hverdagsspørgsmål, så der er ikke noget at være bange for". Der bliver grinet igen, og alle kigger over på mig som står med en kaffekop ved siden af Allan.

Efter at de sidste informationer er givet, sætter jeg mig ved et af bordene med min kaffe og venter på hvad der skal ske næst. En spinkel mad som også har gjort sig bemærket tidligere med en kommentar, begynder at tale til mig. Manden "Nå hvad er det så du studerer og hvad handler dit besøg her om" spørger han. Jeg forklarede at jeg studerer på Aalborg universitet og at jeg studerer antropologi. (jeg vælger at udelade teknologi, eftersom det ikke er relevant for spørgsmålet som bliver stillet. "Ja så jeg interesseret mig for hvordan jeres hverdag er, hvad i bruger for nogle redskaber og om i selv kunne se forbedringer eller problemer i jeres hverdag" forklarer jeg. Manden "nå nå Jeg har arbejdet her i 20 år, så jeg kunne sikkert godt fortælle dig omkring problemerne. Men jeg er super glad for at være rengøringsassistent, jeg var her også den gang det var Core som havde det og før det har jeg også været hos et mindre selskab, Og det er jo faktisk godt betalt, når man tænker på at der ikke har nogen uddannelse. Jeg er lidt en pedel, eller jeg er ikke pedel, men eftersom jeg har været her så længe så får jeg alle de lidt underlige arbejdsopgaver. Så jeg er faktisk ikke sat på nogen bestemt rute, jeg bliver ligesom sat på noget og så ordner jeg det bare. Så finder jeg en måde at få det ordnet på". Manden når at snakke uafbrudt, mens jeg lytter og skriver noter til hvad han siger. Interviewer "Hvad er så det mest problematiske ved dit arbejde" spørger jeg.

Manden "hmmm. Det ved jeg ikke lige, Det er nok det med at der er mindre og mindre tid til at gøre arbejdet, der skal jo bare spares alle steder. Før havde vi tid til at gøre ordentligt rent men den tid bliver hele tiden mindre og mindre. Jeg har jo gjort rent i mange år, så jeg ved godt

hvordan det skal gøres. Nogle af medarbejderne her har mange rum de skal nå, ikke mig fordi jeg er lidt som løser de lidt anderledes opgaver, men nogle har for mange rum, det er problemet. Men så kan vi jo spørge hinanden om hjælp, nogle gange så kan jeg hjælpe en også når man det hele, det er jo det kollegaer er til for ikke? Men det er fordi jeg ikke har nogen rute at jeg kan det og hvis der ikke er nogle ekstra opgaver. Sådan gør vi lidt herude, vi hjælper hinanden, også hvis man har færdiggjort sin rute så spørger man måske en anden om de har brug for hjælp." Manden er tydeligvis glad for at snakke og jeg spørger ham om nogle flere spørgsmål, Men svarende centrerer omkring samme emne, med ham som en freelancer og hvordan han ikke er en pedel, men i virkeligheden er en pedel.

Medarbejderne rundt omkring er begyndt at rejse sig og gå hver til sit. Jeg når at takke manden for samtalen også kommer Allan. Allan beder mig følge med, han skal lige tjkke noget inden vi kan snakke. Han beder Manden som jeg lige har snakket med om også at følge med. Med en lidt hård tone siger Allan: "Vi skal lige have gjort rent ovre ved mad skrækken ved køkkenet" Manden: "Det er gjort rent, det har jeg gjort rent". Allan. "Men køkkenpersonalet har lige informeret mig om at det skal gøres, lad os lige gå over og kigge på det". Vi bevæger os tværs gennem kantinen og over mod køkkenet hvor en håndværker sidder på hug og maler en strib af gulvet med grå maling. Der er sat et lille bånd op så man ikke kan gå ind på det nymalede gulv.

Manden: "se (siger han og peger på bord fladerne) her er rent, jeg har gjort det rent, (han peger på gulvet) se jeg har vasket gulvet det er rent, og jeg kan jo ikke vaske derovre (han peger på det nymalede gulv) og værende kan jeg ikke nå når jeg ikke kan stå der". Allan ignorere manden og spørger håndværkeren om hvor længe der vil gå inden man kan vaske gulvet?. Håndværkeren informere at der vil gå mange timer og at det er bedst at vente en god dag. Manden (aj så der kan jeg ikke gøre rent, men resten er gjort som jeg sagde. der er styr på det. Jeg mangler bare den lille plet derovre (indrømmer han). Allan kigger godkendende omkring sig og giver manden nogle instrukser til at færdiggøre opgaven og hvad han skal gå igang med næst.

Vi bevæger os væk fra manden og mod den anden ende af gangen. Allan henvender sig til mig og siger, "ja der er nogle gange noget i vegne for at vi kan gøre rent, også bliver kunderne hurtigt irriteret. Det er som om de ikke kan se hvorfor vi ikke kan komme til, også er det bare vores skyld." En anden man kommer os i møde og spørger om Allan om han kan få en nøgle. Allan avisere og siger at vi hvor på vej den vej og at han nok skulle komme og åbne for ham. Gå du bare derved så kommer vi. Mens manden prøver at forklare at han ikke kan komme videre inden, ringer Allans Tlf. Han tager den og manden må opgive og smutter videre. Allan bevæger sig væk fra mig med Tlf, så jeg formoder at han ikke ønsker at jeg skal overvære samtalen, den tager godt og vel 5 min. Han vender tilbage og siger: "Nåh hvad kunne du tænke dig at spørge mig om"

Interviewer. Hvad er din funktion her?

Allan. Jeg står for at styrer alle medarbejdere i koncertbygningen. Koncert Bygningen er mit ansvarsområde og Lise står for resten af bygningen. Det er fordi at koncerthuset tit har store events som kræver at der er en på dem, mere end på de generelle områder. Så jeg har 4 medarbejdere som arbejdere i koncerthuset og dem styrer jeg. Selvfølgelig hjælper jeg også andre steder, når der ikke er så meget at se til der ovre. I dag er der jo faktisk meget roligt, det er fordi teknikkerne er igang med at opstille til i morgen aften.

Interviewer. Nå så passer det jo egentlig meget godt at jeg er kommet i dag, så er der lidt tid at tage af?

Allan. Ja og jeg tænker at du jo kan snakke med nogle af mine piger som arbejder i koncerthuset. De har ikke noget imod at snakke.

Han er stoppet op mens vi snakker, og jeg kan ikke glemme at der er en mand som venter på at han skal åbne et eller andet, så han kan komme videre. Det virker dog ikke til at forstyrre ham. Jeg siger at han bare skal fortsætte sin runde og at vi bare kan snakke sammen imens. Det går han med til og vi bevæger os videre over i Koncerthuset.

Interviewer. Hvad er det vigtigste redskab for dig, for at passe dit arbejde?

Allan. Det er planlægning. Jeg skal vide hvilke event kommer og hvor store de er, så jeg kan planlægge og forberede personalet til hvad der skal ske. Så jeg skal være i tæt kontakt med kunden, så jeg kender programmet. Så skal jeg også bruge min øjne, fordi der er mange ting som man kan se skal gøres og hvis de ikke er gjort bliver kunden utilfredse.

Vi når frem til manden som skal have et rum låst op. Allan låser rummet op, manden takker og går straks igang med at udføre sit arbejde. Vi bevæger os over til nogle elevatorer og kommer op til et stort rum som ligner indgangen til en biograf. Med højbords og højstol og en to små barer i hver sin ende af lokalet. Det er indgangen til koncerthuset eller der man venter inden man skal in i koncerthuset før og under pauserne. Her stopper Allan ved et bord og vi tager en længere snak. Fra denne snak vil der blive kondenseret to emner. Allans bekymring og en fortælling omkring Lønsedlerne.

Allans bekymring, er at han mener ISS mere end før sparer på rengøringen som gør at han frygter at der snart skal fyres medarbejdere. Det kan han ikke lide og han forklare problemet som følgende. DR skal spare fra det nye år som gør at ISS ændrer den aftale som de har med DR under Insta800 og går over til almindelig rengøring. Forskellen for Allan er at han mener rengøringsassisterne mister deres selvbestemmelse og bare bliver sat til at udføre en rutine. Almindelig rengøring betyder at alle rum skal gøres rent på et bestemt tidspunkt uanset om det er beskilt er blevet brugt eller ikke, mens Insta800 fordrer at en medarbejder går en rute og gør de rum rent som trænger og som har været brugt. Men DR skal spare så det er besluttet. Det gør også at der så ikke vil være løse medarbejdere som kan træde til når ekstra opgaver kommer, altså "hvis der bliver skåret helt ind til benet" som han siger det. Som det er nu kan vi rotere i medarbejderne hvis der er brug for ekstra hjælp et sted, men på den anden måde har alle, de nu færre, medarbejdere for travlt til at kunne hjælpe hinanden, også dør dynamikken. Han er bange for at ISS ikke vil kunne leve op til deres egen og DR Byens forventninger med sådan en kontrakt. Det er ikke noget han ville ønske og han syntes allerede at der er blevet skåret meget hårdt på rengøringspersonalet.

Interviewer. Men har i ikke fået nogen teknologisk hjælp som gør at i kan gøre rent hurtigere?
spørger jeg

Han indrømmer at der da er kommet mange hjælpemidler som har optimeret arbejdsprocessen, Større støvsugere og vogne der har alt på. fiberklude og mindre vand er ting han nævner. Der er også nye tiltag på vej. robot støvsugere ville spare mange mandetimer i koncertsalen, og gøre processen nemmere. Han fortæller at DR sitet er det site som tester de nye ting, f.eks har de testet en støvsuger som også vasker gulvet, det er klart at det vil spare mandetimer. Men hans problem er ikke de sparede mandetimer men mere at opretholde en aftale, en kontrakt mellem ISS og DR som lever op til de krav ISS har og som gør det muligt for Ham som manager at levere det produkt kunden ønsker. Altså for Allan er det meget problematisk at man bevæger sig væk fra Insta800 som han beskriver som mere fleksible og giver muligheden for den ekstra kundeservice, gode medarbejderforhold, mindre pressede arbejdsdage, og i sidste ende en mere tilfreds kunde. Den Nye eller gamle model som han refererer det til gør det hele mere rigigt og låser medarbejderne mere også i forhold til empowerment.

Den anden historie er omkring lønsedlerne.

Søren forklarer at systemet med lønsedler er meget kompliceret som de bliver udført i dag. Medarbejderne skal op på kontorer (det lille kontorfællesskab, hvor jeg mødt Allan og Lise først) for først at skrive sig ind også igen for at skrive sig ud, manuelt. Når så der skal laves lån så skal vi managere tjekke at de tjek ind og ud tider som medarbejderne har lavet stemmer overens med de timer og arbejdsopgaver som de skulle udføre. Nogle gange er der mange ekstra tider og flytninger, fordi faktureringen fra DR er opdelt.

Interviewer. Hvordan er den opdelt?

Den er opdelt i forhold til bygningen områder, så koncertsalen er et område og område to er så den øvrige bygning. Så når jeg har lånt min ene medarbejder til Leila, så skal han/hun faktureres

på den ordning og ikke på koncerthuset og omvendt. Selvfølgelig hvis det bare er en time, så gør det ikke noget. Men Det betyder at det at lave løn hurtigt bliver en meget kompleks opgave som tager rigtig lang tid og kræver at man er koncentreret for ikke at lave fejl. Allan: "Det er for det meste Lise der laver lønnen, og ofte vælger hun simpelthen at tage hjem for at gøre det i fred og ro, fordi når man er herude bliver man forstyrret hele tiden".

Interviewer. Er der andre ting som også bliver noteret i hånden og som tager lang tid at gøre rede for bagefter?

Allan. Ja det er der. Allan forklarer at alle medarbejdere i deres vogn har grønne og røde sedler. Her på de sedler udfylder de så hvis der er noget usædvanligt ved lokalet de gør rent. En pærer der er gået, eller der mangler noget, eller at det var usædvanligt beskidt. Det er også en lang proces at få styr på dem bagefter og medarbejderne bruger dem. Så skal vi se dem igennem og løse problemet mod er er en elektriker der skal komme eller hvordan det nu kan løses.

Jeg har snakket med Allan i ca 40 minutter og jeg spørger nu om jeg kan komme til at snakke med nogle af hans medarbejdere. Han ringer til to damer Tut og Bing som kort efter kommer hvor vi er. De har deres vogne med og kommer over og hilser. Tut måske i start 30'erne og Bing lidt ældre. Begge kvinder snakker dansk. Allan efterlader os alene og vi bevæger os ind i en cafe som ligger for enden af rummet. De spørger mig om jeg skal bruge flere og jeg siger at det er helt fint med dem. "Godt fordi den 3 (de peger på en ung rengøringsassistent), hun vil ikke snakke, fordi hun skal stoppe her snart.

Interviewer. Jeg spørger dem om de har arbejdet her længe

Tut. Begge to har arbejdet i DR byen under Core som havde kontrakten før ISS og tilføjer at de er glade for arbejdet.

Interviewer. Er der en forskel mellem da i arbejdede for Core og nu for ISS

Tut. Det er de ikke sikre på. Vi skal gøre det samme rent, og det er næsten de samme tider. Så de kan ikke se hvad forskellen skulle være. Men da de arbejdede for Core skulle de gøre alle rum rent. Nu må de godt springe et rum over hvis det ikke er beskidt.

Interviewer. Kan i forklare hvorfor det er bedre?

Det er den yngste kvinde Tut der fører ordet, men tit snakker de lige sammen først.

Tut. Det er bedre fordi nogle gange kan vi bare åbne døren og kigge ind, så hvis det er rent så kan vi bare lukke døren igen og gå videre til det næste rum. Så nogle dage kan man færdiggøre sin rute meget hurtigere.

Interviewer. Hvad gør i så når i har færdiggjort jeres rute ?

Tut. Så kan det være vi skal hjælpe en anden, men det kommer and på om de har travlt eller ikke.

Interviewer. Hvordan gør i hvis i skal have fri en dag? f.eks hvis i skal til tandlægen eller noget

Tut. fri? Så er det Allan eller Lise vi snakker med. Så finder de ud af det.

Interviewer. Skal i skrive det nogen steder?

Tut. JA oppe i bogen ligesom når vi kommer om morgen, så skal vi op på kontoret og skrive at vi er kommet, og når vi har fri så skal vi op og skrive i bogen.

Interviewer. Kan i fortælle foran det foregår når i skal ind i bygningen om morgen og ud om aftenen nede i receptionen.

Der er en lang pause hvor de indbyrdes snakker om mit spørgsmål. Den yngste kvinde tager til sidst ordet.

Tut. Vi har sådan et kort som vi skal bruge for at komme ind og ud, som gør at vi altid kan komme ind og ud, også af nogle af de andre døre, nogle gange er der nogen af de andre (kunderne eller gæster) som står ved de andre døre og har glemt deres kort, også spørger de os om vi vil lukke dem ind. Men det må vi ikke, så de skal over til receptionen for at komme ind. Nogle gange kan de godt blive sure på os. Men vi kan ikke gøre noget fordi Allan og Lise har sagt at vi ikke må lukke nogen ind.

Interviewer. Ved i hvorfor at i skal have et kort for at komme ind.

Tut. det er fordi at DR vil vide hvem der er i deres bygninger. Så når vi bruger kortet kan de se at vi er på arbejde.

Interviewer. Kan ISS også se at i er på arbejde?

Tut. De snakker igen sammen, og den yngre svarer efter lidt tid. Ja det tror de godt at ISS kan, og hvis ikke kan ISS se det fordi de har skrevet det i bogen hvornår de er der.

Interviewer. Er der nogle gange fejl i jeres lønseddel?

Tut. Nej den passer for det meste, nogle gange er der en fejl, men så siger vi det til Allan eller Lise også for vi det på den næste løn.

Interviewer. Er det svært for jer at få ferie når i gerne vil have det.

Tut. Vi har ferie 6 uger om året og vi skal spørge om ferie tidligt. men så er det ikke svært. så kan man godt få ferie.

Interviewer. Har i travlt på arbejde?

Tut. nej det er ikke så slemt, det er fint. Vi skal jo bare gøre rent, når der er beskidt. Men i morgen bliver der meget beskidt. (Begge kvinderne griner højlydt). Ja til festen bliver der beskidt over det hele, meget beskidt. og vi skal møde meget tidligt for at nå at gøre det rent. Som vi fik at vide på mødet - de peger ned ad gangen mod kantinen.

Interviewer. Er der ellers ikke så beskidt? Hvornår kan det ellers godt blive beskidt?

Bing og Tut. Uhh til festen siger de igen. Og om vinteren tilføjer den ældste Dame, Der er meget beskidt om vinteren, der er blade og Sne, Ja (den yngste kvinde tager over) Når der er see, bliver der meget beskidt, så for vi meget travlt. Vi kan ikke lide sne. (De griner igen højlydt)

Interviewer. Hvad er det vigtigste redskab for jer i jeres hverdag herude?

Bing og Tut. De bliver hurtigt enige om at vogne er ret uundværlig, den er vigtig, den har de alle ting på, Men nogle gange så manger der ting når de skal finde den, det kan være et stort problem, så er der ikke nok mobber, eller klude eller noget andet. Det er fordi nogen tager for mange mobber også er der ikke til alle. Men de har lige fået mange nye mobber, så nu er det bedre. Men det kan være svært for Allan og Lise at sørge for at der er nok mobber, når nogle af medarbejderne tager for mange. Så det er et problem. Og der er kun vaskemaskiner på den ene etage, der plejede dengang med Core at være vaskemaskine heroppe også, men det er der ikke mere.

Interviewer. Hvordan gør i hvis i skal bruge hjælp fra Allan eller en anden af jeres kollegaer?

Tut. Tut peger på sin smartphone, så ringer vi hvis det er vigtigt, hvis ikke så sender vi SMS. Også ringer de tilbage. Når det er til en kollega så ringer vi og hører om de kan hjælpe.

Interviewer. Hvad hvis det f.eks. er en pære som er gået hvad gør i så?

Tut. Så har vi en seddel, grøn og rød seddel som vi skal udfylde, og ligge oppe på kontoret, når vi alligevel skriver os ud, som Allan og Lise skal have. Men det kan være svært fordi man skal skrive hvad der er galt, og nogle herude har svært ved at skrive også skal de have hjælp til det. Jeg kan godt skrive, det er ikke noget problem, jeg har været mange år i Danmark. Nogle gange glemmer man at lægge sedlen, men så ser man den dagen efter også skynder man sig op med den, eller nogle gange giver man den til Allan når man ser ham. Det er forskelligt.

Interviewer. Jeg har snakket med de to kvinder i ca en halv time og de virker til at kede sig. Så jeg spørger om de vil i gang igen og om de skal nå en masse mere i dag.

Tut. Nej nu er der roligt, de skal ikke i gang med noget. Vi er færdige siger de.

Interviewer. Alligevel spørger jeg dem om at kontakte Allan så de kan komme videre.

De kontakter Allan og vi sidder og snakker om deres familier og om thailand som jeg finder ud af de begge to er fra. De spørger til min familie situation, om jeg nu også kan bruge samtalen til noget, "Vi er meget glade for at arbejde her" Tut fortæller at hun bor lige om hjørnet og kan gå herover, så det er et rigtig godt arbejde.

Jeg fortæller dem at jeg helt sikkert kan bruge samtalen og at jeg er meget glad for de ville deltagte. Jeg er her for at forstå hvordan de tænker omkring arbejdsplassen, så jeg sætter stor pris på at de ville snakke med mig.

Allan står i den anden side af rummet og vinker mig hen. Jeg takker igen damerne og ønsker dem en fortsat go dag.

Allan Spørger om jeg vil snakke med flere, som jeg afviser. Lad os lige gå op til kontoret, jeg vil Gerne se de røde og grønne sedler, plads nogle bygningstegninger, med koder som Lone havde fortalt om i mit interview med hende. Så vi bevæger os derop af mens jeg for takket Allan for hans deltagelse. PÅ Kontoret for jeg set sedlerne som de udfylder når de møder og går, de grønne og røde sedler og tegningerne. Lone er der, og vi snakker lidt omkring cleaning 2,0 jeg for en lidt mere uddybende forklaring på tegningerne, etage opdeling, og bekræftelse på de todelte fakturaerne hos DR Byen.

I samme omgang fortæller Lone at nogle gange har hun været nødsaget til at stoppe managerne i at snakke for højlydt omkring de problemer som ISS støder på i hverdagen, fordi at medarbejdere fra Core, som stadig har kontrakten på vagt hos DR også sidder i rummet. "Det nyttet jo ikke at vi giver konkurrenten alle guldkort til, eller viser dem hvad vi er dårlige til, så de kan vinde kontrakten næste gang"

SLUT